



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

**Gestão Estratégica de Fatores Dinâmicos de Competitividade:
Uma Abordagem sobre a Longevidade de Empresas Brasileiras com
mais de Meio Século**

AUTOR: FRANCISCO DAS CHAGAS FARIAS DA ROCHA

Dissertação apresentada ao Departamento de Gestão,
do Instituto Superior de Gestão - ISG, como requisito
para a obtenção do grau de Mestre em Estratégias de
Investimento e Internacionalização.

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Lisboa

2017

Resumo

A longevidade sempre esteve presente no imaginário humano, tendo sido inúmeras vezes centro de discussões e estudos nos mais diversos campos do conhecimento. Não seria diferente no campo dos negócios empresariais, no qual já foram desenvolvidos estudos e pesquisas visando esclarecer os motivos que levam as empresas a não lograrem êxito em suas atividades empresariais.

Este trabalho busca contribuir com esses estudos anteriores e apresentar uma investigação sobre os fatores que contribuem para a longevidade das atividades empresariais de empresas que permanecem no mercado em constante desenvolvimento, fortalecimento e competitividade.

Essa abordagem investigativa procura analisar quais fatores contribuem para a longevidade sadia e competitiva das atividades empresariais, por meio dos relatórios de gestão e sustentabilidade de um grupo de empresas brasileiras com mais de meio século de atividade, consideradas as maiores do país em seus segmentos. Com esse objetivo, são formuladas hipóteses que serão testadas e analisadas, a fim de mostrar a existência, ou não, dessas variáveis na longevidade das empresas pesquisadas.

Palavras-chave: Longevidade, Liderança, Reputação, Relacionamento, Gestão humanista.

Abstract

Longevity has always been present in the human imagination; countless times it has been the central point at debates and scientific studies in many fields of knowledge. It would not be different in the business area, in which studies and researches have already been developed aiming to elucidate the reasons why companies didn't succeed in their activities.

This work intends to collaborate with those previous studies and to present an investigation concerning to the factors that contribute to the longevity of business activities of companies that remains in the market in continuous development, strengthening and competitiveness.

This investigative approach aspire to analyze which elements contribute to the healthy and competitive longevity of business activities, using management and sustainability reports from a group of Brazilians companies with over than half a century of activities, that are considered the greatest companies in the country in their segments. With this purpose, hypothesis are formulated, tested and analyzed, in order to show the existence, or not, of these factors in the longevity of the researched companies.

Key words: Longevity, Leadership, Reputation, Relationship, Humanistic Management.

Agradecimentos

Muitas foram as contribuições recebidas para a realização deste trabalho: umas diretas, outras silenciosas e discretas. Em razão disso, não poderia furtar-me ao direito de expressar minha mais sincera gratidão a:

- Sueila Rocha, minha esposa e companheira, que tanto me auxiliou e incentivou neste objetivo;
- Álvaro e Jordana, meus filhos, pela compreensão e pelo estímulo;
- Socorro Farias, minha mãe, pelas palavras e ações de apoio e de incentivo;
- Francisco Vicente, meu pai – In memoriam;
- Olga Carvalho, minha sogra e grande incentivadora;
- Edmar Rodrigues, meu diretor e amigo, pela compreensão e pelo constante apoio;
- Sérgio Vicente, aluno do professor Álvaro Lopes e autor de trabalho de pesquisa que norteou meu estudo;
- Prof. Dr. Álvaro Lopes Dias, meu professor orientador, pelo profissionalismo, pela disponibilidade, e sobretudo, pela compreensão externada nos momentos mais difíceis dessa jornada. Sem seu apoio e direcionamentos eu não teria conseguido concluir este trabalho.

Lista de Abreviaturas

CVO	Ciclo de Vida Organizacional
S/A	Sociedade Anônima
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
IBQP	Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MTC	Medidas de Tendência Central

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Temática.....	12
1.2. Descrição do problema ou questões de partida.....	16
1.3. Objetivos	18
1.4. Estrutura da dissertação	18
2. REVISÃO DA LITERATURA E MODELO TEÓRICO	19
2.1. Conceitos essenciais.....	19
2.1.1. Reputação Empresarial	19
2.1.2. Cultura Organizacional	20
2.1.3. Gestão Humanista	22
2.1.3. Marketing de Relacionamento	23
2.1.4. Inovação.....	25
2.1.5. Liderança	26
2.2. Estado da Arte.....	27
2.3. Enquadramento teórico	31
2.3.1. A importância da reputação para a geração de valor	31
2.3.2. A gestão humanizada	35
2.3.3. A inovação no ambiente empresarial	38
2.3.4. O marketing de relacionamento.....	42
2.3.5. A cultura empresarial como diferencial competitivo.....	45
2.3.6. A liderança como fator do desenvolvimento	49
2.3.7. Definição do modelo de análise.....	52
3 – MÉTODOS	54
3.1 – Procedimentos e desenho da investigação	54
3.2 – Amostra, população e participantes	57
3.3 – Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis	59
3.4 – Procedimentos de análise de dados.....	62
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS.....	63
4.1 – Estatística Descritiva.....	63
4.2 – Correlações	85
4.3 – Teste das Hipóteses.....	90

5. CONCLUSÕES	91
5.1. Discussão e implicações para a teoria.....	91
5.2. Implicações para a gestão	93
5.3. Limitações e futuras investigações	94
BIBLIOGRAFIA	96

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Público-alvo por segmento empresarial	58
Gráfico 2 – Público acessível por segmento empresarial	59
Gráfico 3 – Resultado, por empresa, da análise de conteúdo referente à categoria “Reputação empresarial”.	64
Gráfico 4 – Resultado, por intervalo de frequência, da análise de conteúdo referente à categoria “Reputação empresarial”.	65
Gráfico 5 – Resultado, por empresa, da análise de conteúdo referente à categoria “Gestão humanista”.	66
Gráfico 6 – Resultado, por intervalo de frequência, da análise de conteúdo referente à categoria “Gestão humanista”.	67
Gráfico 7 – Resultado, por empresa, da análise de conteúdo referente à categoria “Inovação”.	68
Gráfico 8 – Resultado, por intervalo de frequência, da análise de conteúdo referente à categoria “Inovação”.	69
Gráfico 9 – Resultado, por empresa, da análise de conteúdo referente à categoria “Marketing de relacionamento”	70
Gráfico 10 – Resultado, por intervalo de frequência, da análise de conteúdo referente a categoria “Marketing de relacionamento”.	71
Gráfico 11 – Resultado, por empresa, da análise de conteúdo referente à categoria “Cultura empresarial”.	72
Gráfico 12 – Resultado, por intervalo de frequência, da análise de conteúdo referente à categoria “Cultua empresarial”	73
Gráfico 13 – Resultado, por empresa, da análise de conteúdo referente à categoria “Liderança”.	74
Gráfico 14 – Resultado, por intervalo de frequência, da análise de conteúdo referente à categoria “Liderança”.	75
Gráfico 15 – Apresenta o resultado do segmento de “atacado”, considerando as variáveis investigadas nesta dissertação.	76
Gráfico 16 – Apresenta o resultado do segmento de “Varejo”, considerando as variáveis investigadas nesta dissertação.	77

Gráfico 17 – Apresenta o resultado do segmento de “Bens de consumo”, considerando as variáveis investigadas nesta dissertação.	77
Gráfico 18 – Apresenta o resultado do segmento de “Papel e celulose”, considerando as variáveis investigadas nesta dissertação.	78
Gráfico 19 – Apresenta o resultado do segmento de “Produção agropecuária”, considerando as variáveis investigadas nesta dissertação.....	78
Gráfico 20 – Apresenta o resultado do segmento de “Serviços”, considerando as variáveis investigadas nesta dissertação.	79
Gráfico 21 – Apresenta o resultado do segmento de “Têxtil”, considerando as variáveis investigadas nesta dissertação.....	79
Gráfico 22 – Apresenta o resultado do segmento de “Serviços de saúde”, considerando as variáveis investigadas nesta dissertação.	80
Gráfico 23 – Apresenta o resultado total das variáveis investigadas neste trabalho.	80

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Expressões procuradas na análise de conteúdo, divididas por variáveis	61
Tabela 2– Empresas que fazem parte da amostra da pesquisa, classificadas por segmento de atuação.	76
Tabela 3– Estatística descritiva das categorias/variáveis estudadas (arredondado para três casas decimais).....	81
Tabela 4 – Valores Críticos de r_s , coeficiente de correlação de Spearman.	87
Tabela 5 – Correlação “Reputação empresarial” e “Liderança empresarial”.....	88
Tabela 6 – Correlação entre “Gestão humanista” e “Liderança empresarial”	88
Tabela 7 – Correlação entre “Inovação” e “Liderança empresarial”	88
Tabela 8 – Correlação entre “Marketing de relacionamento” e “Liderança empresarial”	89
Tabela 9 – Correlação entre “Cultura empresarial” e “Liderança empresarial”	89
Tabela 10 – Correlação entre “Liderança empresarial” e tempo de atividade da empresa (longevidade)	89
Tabela 11 – Resultados da validação das hipóteses formuladas no estudo.	90

Índice de Figuras

Figura 1 – Ciclo de vida organizacional - Modelo de Lester, Parnell e Carraher	13
Figura 2 – Resistências – (Variáveis Externas)	14
Figura 3 - Matriz de Estratégias Empreendedoras - Fonte: Beteman (2006, p.235)	17
Figura 4 – Empresa X Necessidade dos Stakeholders	37
Figura 5 - Manual de Oslo, 3ª Edição. (2005).	38
Figura 6 - Manual de Oslo, 3ª Edição. (2005).	39
Figura 7 – Rede de Marketing	43
Figura 8 – Pontos de convergência entre culturas	46
Figura 9 - – Tipologia cultural de Cameron e Quinn.....	48
Figura 10 - Estilo do Líder -Fonte: Hersey e Blanchard (1986).....	51
Figura 11 – Modelo de análise.....	53
Figura 12 - Método hipotético-dedutivo, proposto por Karl Popper em 1935	55
Figura 13 – Cálculo da mediana	82

1. INTRODUÇÃO

1.1. Temática

A busca por estratégias capazes de conduzir as empresas ao sucesso que elas almejam é maior, hoje, do que em tempos anteriores. Essa procura é justificada pelo complexo ambiente no qual as empresas estão inseridas.

Rinke (1998) alerta sobre a importância de se conhecer seis estratégias: criar uma filosofia organizacional; construir um clima; capacitar e treinar; comunicar; colocar o cliente em primeiro lugar e conduzir mudanças. Segundo Rinke, essas estratégias são fundamentais para uma gestão de sucesso e, se bem aplicadas, contribuirão para a formação de empresas capazes de se firmarem e se desenvolverem em um mundo globalizado e de acirrada concorrência.

Por isso, é importante compreender essas estratégias, saber quais já foram utilizadas, como foram aplicadas e quais, ainda, estão sendo usadas pelas empresas, uma vez que, atualmente, os empreendimentos não enfrentam apenas o mercado local como em tempos atrás.

A longevidade das organizações ou o Ciclo de Vida Organizacional (CVO) tem sido tema de vários estudiosos, tais como Greiner (1972), Churchill e Lewis (1983), Miller e Friesen (1984), Mintzberg (1984), Scott e Bruce (1987), Adizes (1990), Lester, Parnell e Carraher (2003). Todos eles propuseram modelos teóricos e identificaram diversas fases ou estágios pelos quais passam as empresas. Isso tudo com o intuito de levar os gestores a conhecer e entender os processos de desenvolvimento das empresas e como conduzi-las a uma maior longevidade operacional.

De acordo com Albuquerque, Hastreiter e Lima (2004), todas as organizações, sejam elas empresariais ou não, passam por diversos níveis de desenvolvimento durante sua existência. Esses níveis ou etapas são conhecidos como Ciclo de Vida Organizacional (CVO). Para ilustrá-lo, utilizam-se os seguintes estágios constantes do Modelo de Lester, Parnell e Carraher: nascimento, crescimento, maturidade, declínio.

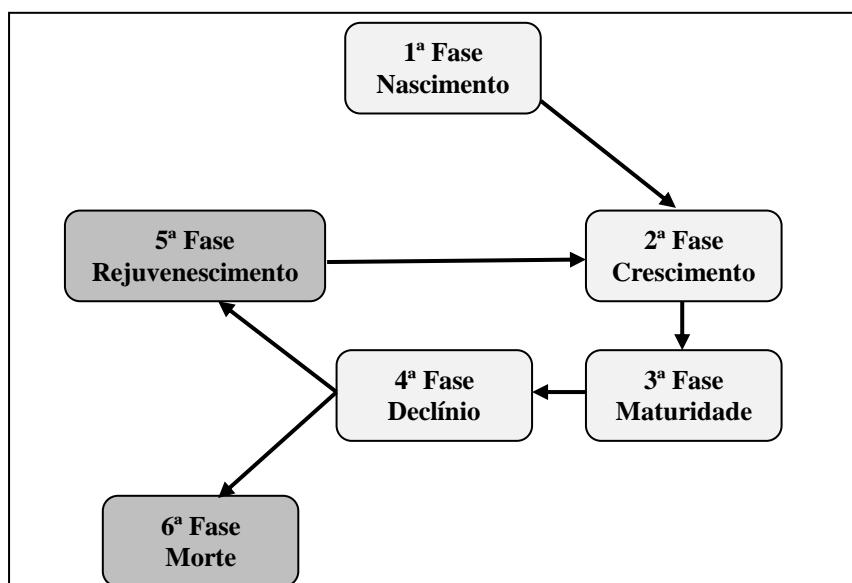


Figura 1 – Ciclo de vida organizacional - Modelo de Lester, Parnell e Carraher
Adaptada pelo autor

As organizações sempre estarão inseridas em um ambiente externo, o qual se encontra em constante evolução e transformação. Ao longo do tempo, elas passam por diversos níveis, cada um com suas peculiaridades e dificuldades.

A maneira como essas dificuldades são gerenciadas pode exercer uma força propulsora capaz de conduzir a empresa a um nível seguinte, ou capaz de eliminar as resistências que possam dificultar a chegada da empresa a um nível superior. Em último caso, o modo de gerenciar essas dificuldades pode ocasionar o desaparecimento da empresa, quando nenhuma medida é tomada.

Segundo Emílio Odebrecht, presidente do Conselho de Administração da Odebrecht S/A, “todos os Líderes Empresariais das várias gerações devem continuamente lutar contra a acomodação, seja na dinâmica das ações executivas, seja no âmbito das ideias e dos conceitos”.

As empresas devem ser constantemente motivadas a romperem a estabilidade, uma vez que o mercado está em contínuo movimento. Manter-se em evolução e romper o conforto de uma estabilidade momentânea ou a condição de equilíbrio, imposta pelas variáveis externas, é fator primordial para a permanência da empresa no mercado.

Verifica-se uma semelhança do mercado de ações com a dinâmica empresarial, já que o preço das ações deve buscar sempre ultrapassar as resistências externas. As resistências são valores difíceis de serem atingidos, porém não impossíveis. De forma

semelhante, a empresa necessita romper as resistências impostas pelos meios nos quais está inserida.

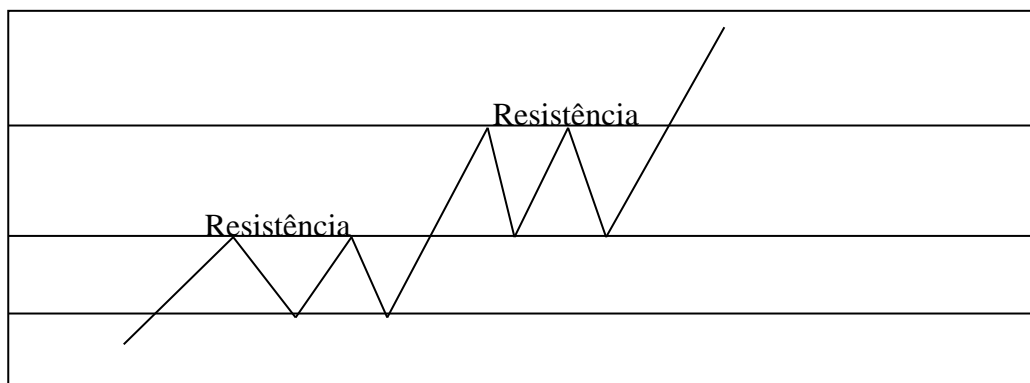


Figura 2 – Resistências – (Variáveis Externas)
Elaborada pelo autor

Quando se fala em dinâmica, palavra oriunda do grego "dynamike" que expressa "força" em seu significado, há no mínimo uma referência a movimento, uma vez que se trata da movimentação, ou não, de um corpo quando em interação com outros corpos.

Newton, em sua Primeira Lei, diz que todo corpo permanece parado ou em movimento retilíneo uniforme. Esse estado de inércia ou de movimento somente é modificado se alguma força for aplicada sobre ele.

Essa conclusão é facilmente verificada hoje nos laboratórios de física, onde se coloca um objeto sobre diferentes tipos de superfície e a esse objeto se aplica uma determinada força. Observa-se que aquele que está sobre superfícies mais planas e lisas percorre as maiores distâncias, uma vez que sofre menos atrito. Já o objeto que está sobre superfícies menos planas e lisas, suportando a mesma força, percorre distâncias menores, pois sofre mais atrito.

Isso evidencia que não se necessita de forças contínuas para manter um corpo em movimento, mas de eliminar ou reduzir ao máximo os atritos que possam impedir esse "corpo" de manter seu movimento retilíneo e uniforme.

Na prática empresarial, os atritos e obstáculos são inevitáveis, uma vez que não se controla o ambiente externo à empresa. Todavia, pode-se diminuir os efeitos desses atritos ou obstáculos para que eles não impeçam a continuidade das atividades empresariais, a qual será maior ou menor de acordo com a política estratégica utilizada pela empresa.

Em seu estudo Teoria Geral dos Sistemas (1950-1968), Bertalanffy revela uma nova forma de olhar e entender o conhecimento humano. Ele afirma que o mundo deve ser visto como um todo integrado e não como partes fragmentadas.

Essa maneira sistêmica de pensar revolucionou o modo de se estudar e avaliar resultados nos mais variados campos do conhecimento. Na gestão, mudou a forma de se ver os resultados gerados por uma empresa, já que a empresa é composta pela reunião de vários setores heterogêneos. Ou seja, é necessário analisar não só os setores, isoladamente, mas também os problemas encontrados na organização e na ordem que os unifica. Isso resulta na interação dinâmica das partes, visto que esses setores podem apresentar comportamentos diferentes quando analisados isoladamente e quando analisados na totalidade empresarial.

Em seu estudo, Bertalanffy diz que os sistemas podem ser fechados ou abertos. Os fechados são aqueles considerados isolados de seu meio ambiente; já os abertos são os que mantêm um fluxo contínuo de troca com o ambiente.

Em qualquer sistema, aberto ou fechado, acontece o processo de entropia, que pode ser definido como uma grandeza que mede a desordem de um sistema. Os sistemas fechados só podem ter sua entropia aumentada ou mantida constante. De acordo com a segunda lei da termodinâmica, "todo sistema isolado tende à máxima desordem possível", ou seja, tende à morte.

Se a empresa for considerada um sistema fechado, a desordem nela tenderá sempre a aumentar, chegando a um caos insuportável, o que seria o fim de suas atividades. No entanto, as organizações empresariais inexoravelmente são sistemas abertos, pois são influenciadas pelo meio em que estão inseridas e o influenciam.

Nos sistemas abertos, também existe o processo de entropia, mas as organizações podem tentar impor um processo oposto à entropia, denominado entropia negativa. Esse processo permite o funcionamento adequado dos sistemas, devido às interações com o meio ambiente no qual os sistemas estão inseridos.

Esse funcionamento adequado, capaz de levar a empresa a interagir de maneira positiva com o meio e, assim, renovar-se e revitalizar-se ao longo dos anos, proporcionando-lhe longevidade e competitividade, é o que os gestores buscam e o que este trabalho visa identificar.

1.2. Descrição do problema ou questões de partida

Segundo dados da pesquisa SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em parceria com IBQP (Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade), entre os anos de 2000 e 2010, o número de empresas no Brasil chega a 6,9 milhões e 27% da população adulta brasileira, ou seja, aproximadamente 27 milhões de pessoas possuem negócios ou estão envolvidas na criação de sua própria empresa. Isso faz com que o Brasil atualmente ocupe o terceiro lugar em número de empreendedores no mundo.

De acordo com dados obtidos do CEMPRE (Cadastro Central de Empresas), constantes da pesquisa IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), de cada dez empresas, seis não sobrevivem após cinco anos de atividade, das 694,5 mil empresas abertas em 2009, apenas 275 mil (39,6%) ainda estavam em funcionamento em 2014. Após o primeiro ano de funcionamento, mais de 157 mil (22,7%) fecharam as portas.

Segundo dados do Serasa Experian, em fevereiro de 2016, foram abertas no Brasil um total de 165.028 mil empresas; no primeiro trimestre de 2017, já foram constituídos 581.242 mil novos empreendimentos.

Existem várias teorias que procuram explicar o motivo do insucesso de inúmeras empresas no Brasil. Em pesquisas publicadas pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas –, verifica-se que os fatores mais evidenciados se referem às técnicas de gestão, tais como planejamento, custos etc, conforme descrito a seguir.

“...Entre os principais motivos descritos pelos empreendedores estão a falta de clientes (29%), capital (21%), concorrência (5%), burocracia e os impostos (7%). Segundo o Sebrae, outros fatores influenciam no processo de mortalidade das MPEs – Micro e Pequenas Empresas – como a falta de planejamento, de técnicas de marketing, de avaliação de custos e fluxo de caixa, entre outros”.

Dornelas (2005) enfatiza, como principais causas para o insucesso de pequenas empresas, a falta de planejamento, a deficiência na gestão, as políticas de apoio insuficientes, a conjuntura econômica e os fatores pessoais, tais como: incompetência gerencial, inexperiência no ramo, inexperiência em gerenciamento, expertise desbalanceada, negligência nos negócios, etc.

Drucker (1984) acredita que o sucesso das empresas pode não ser contínuo, uma vez que estas são criações do homem, no entanto elas devem sobreviver ao seu fundador. Drucker diz que “Perpetuar a empresa é tarefa básica que cabe ao espírito empreendedor – e a capacidade de consegui-lo pode muito bem constituir o teste mais definitivo para sua administração”.

Bateman (2006) afirma que o sucesso de um empreendimento não se sustenta apenas nas características inerentes ao empreendedor, mas também nas escolhas que este faz para a empresa que está nascendo. Deste modo, o autor apresenta um modelo para auxiliar os empreendedores a fazerem as melhores escolhas.

Alto	Inovação (Criação de um produto / serviço singular e diferente)	Alto nível de inovação Baixo risco	Alto nível de inovação Alto risco
		Baixo Nível de Inovação Baixo Risco	Baixo nível de inovação Alto risco
Baixo		Alto	
Risco (probabilidade grande de perda)			

Figura 3 - Matriz de Estratégias Empreendedoras - Fonte: Beteman (2006, p.235)

Inúmeros são os fatores que contribuem tanto para a sobrevivência quanto para o desaparecimento de uma empresa. Entretanto, nenhum empreendedor abre sua empresa com o intuito de que esta venha a declinar em suas atividades.

Ao se constituir uma empresa, considera-se o princípio contábil da continuidade, o qual preceitua que a "entidade não está destinada à liquidação ou a qualquer forma de extinção, mas a continuar operando por tempo indeterminado". Para tanto, a entidade deve buscar constante aperfeiçoamento e inovação, porque, sem esses ingredientes, corre o risco de comprometer sua evolução e, por consequência, sua permanência no mercado, pois a organização não possui meios de controlar o ambiente externo.

Ao se observar a realidade dos empreendedores e das empresas brasileiras, exposta anteriormente, acredita-se que o tema deste estudo será de valiosa contribuição para o fortalecimento da competitividade e da longevidade sadia dos empreendimentos no Brasil. Acredita-se que a relevância desse tema se deve à atual configuração do cenário empresarial, no qual as empresas extrapolam suas fronteiras regionais e, ao tempo em que influenciam, são influenciadas pelos efeitos irreversíveis da globalização.

1.3. Objetivos

Busca-se, neste trabalho, identificar os fatores dinâmicos de competitividade e as estratégias capazes de conduzir as empresas à longevidade sadia e competitiva em suas atividades, sem comparar os diversos modelos existentes de Ciclo de Vida Operacional e sem apontar qual o mais apropriado à realidade brasileira.

1.4. Estrutura da dissertação

Esta dissertação é composta por cinco capítulos. O primeiro capítulo está dividido em quatro tópicos: 1.1 Faz uma breve introdução sobre a busca da longevidade nas atividades empresariais; 1.2 Mostra a importância do estudo nas atividades de gestão, ponto de partida desta dissertação; 1.3 Expõe o objetivo deste trabalho; 1.4 Apresenta a estrutura e a organização do trabalho.

O segundo capítulo constitui a revisão da literatura. Esta objetiva aprofundar a temática estudada por meio de artigos científicos, de obras referentes ao tema e das publicações de veículos e de órgãos ligados ao meio empresarial. Busca-se aqui apresentar a visão de diversos autores e pesquisadores que se dedicaram ou se dedicam ao estudo do objeto deste trabalho, possibilitando, assim, a formulação das hipóteses a serem investigadas, as quais fecham esse capítulo.

O terceiro capítulo versa sobre o método de investigação, a amostra e a população usados no estudo. Nele há a descrição do método usado para a realização da investigação, bem como a descrição do processo de investigação, da coleta de dados e da posterior análise. O quarto capítulo revela os resultados obtidos, por meio da estatística e da observação, e apresenta breve comentário a respeito desses resultados.

O quinto capítulo encerra este trabalho. Nele constam as conclusões obtidas com esta investigação, seus efeitos na gestão empresarial, bem como suas limitações e possibilidades de futuras pesquisas.

2. REVISÃO DA LITERATURA E MODELO TEÓRICO

2.1. Conceitos essenciais

2.1.1. *Reputação Empresarial*

Para Sócrates (470 a.C), a maneira de se conseguir boa reputação reside no esforço em ser aquilo que se deseja parecer. A empresa deve possuir esse desejo de construir sua reputação de forma sólida e durável. Os princípios para essa construção devem estar fundamentados em sua cultura. Esta deve ser preservada, cultivada e propagada a todas as novas gerações de dirigentes e colaboradores que adentrarem a empresa durante sua existência. Se a cultura da empresa for propagada, todos aqueles que se relacionarem de maneira direta ou indireta com ela perceberão a força de sua cultura, consolidada em sua reputação.

Pode-se perceber em Fombrun e Rindova (1998) que “a representação coletiva das ações passadas de uma empresa e dos resultados que descrevem a sua habilidade em entregar valor para seus variados stakeholders determina a posição relativa da empresa tanto internamente, para seus empregados, quanto externamente, com relação a seus outros stakeholders, tanto no ambiente competitivo quanto no institucional”. Neste trabalho, foi utilizada a definição de stakeholders, de Freeman (1984): “Indivíduos e grupos que podem afetar ou serem afetados pelas organizações através de suas realizações”.

Para Fombrun (1996), a reputação de uma empresa é oriunda da avaliação realizada pelos seus grupos de relacionamento. Isso pode ser visualizado no dia a dia dos nossos relacionamentos formais ou informais, quando comentamos o *Modus operandi* de determinadas empresas quanto ao atendimento e à qualidade dos produtos, por exemplo. Entende-se que, hoje, os produtos e serviços e condições de trabalho oferecidos pelas empresas estão cada dia mais semelhantes ou com diferenças quase imperceptíveis ou desnecessárias aos consumidores ou trabalhadores. Deste modo, a reputação da empresa transforma-se em uma vantagem competitiva valiosa, capaz de manter e atrair clientes e funcionários, garantindo consequentemente um sucesso duradouro a ela.

A Economist Intelligence Survey Unit 2004, da Princewaterhouse Coopers, destaca que o risco da reputação é a primeira ameaça à valorização das empresas no mercado. Tal ênfase deve servir de alerta para que se perceba que a boa reputação deve

ser construída dentro da empresa e extrapola as fronteiras, a fim de serem percebidas pelos demais stakeholders. Buskens (1998) entende reputação como sendo a percepção que os outros construíram a nosso respeito, através de observações e informações sobre ações realizadas ao longo do tempo.

Conquistar e preservar a boa reputação deve ser meta das empresas que almejam longevidade em suas operações, pois com o acirramento crescente da concorrência, a fiscalização e a cobrança sistemática de órgãos governamentais e não governamentais, a maior participação e esclarecimento dos consumidores em assuntos ligados ao consumo consciente faz-se necessário fomentar uma relação capaz de atender às expectativas dos diversos segmentos com os quais a empresa se relaciona, de maneira direta ou indireta (Fombrun, 1996; Forbrum e Rindova, 1998; Dolphin, 2004, Almeida, 2005).

Acredita-se que o estabelecimento de uma relação clara com os diversos segmentos necessários para a manutenção das atividades da empresa seja uma forma acertada para a sedimentação da reputação da empresa no mercado em que ela atua. Essa reputação certamente será considerada por aqueles que se relacionam com a empresa, quando das suas tomadas de decisões em assuntos relacionados a produtos, recursos e opiniões sobre a empresa.

Para este trabalho, adotou-se o conceito formulado nas pesquisas de Fombrun (1996), Newell e Goldmit (2001) que define reputação como o resultado das percepções dos diversos públicos de relacionamento da organização sobre suas ações, comportamento, comunicação, produtos e serviço ao longo dos anos.

2.1.2. Cultura Organizacional

Para Aristóteles (384-322 a.C), o ser social é inerente ao homem, pois este não pode se autorrealizar, sendo os vínculos sociais imprescindíveis para sua satisfação. Na obra intitulada *A Política*, Aristóteles diz que “o homem é, por sua natureza, um animal político”. Originalmente, ser político significava demonstrar interesse e preocupação pelo bem-estar da cidade, em outras palavras, as pessoas deveriam zelar pelos seus interesses particulares sem prejudicar os interesses da sociedade. De acordo com o Prof. Eugenio Mussak, “na empresa, ser político significa exercitar o hábito da colaboração, da clareza e do entendimento”. Essa perspectiva deve ser partilhada na cultura da empresa.

Edward Tylor (1871) definiu cultura como “um todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”. Nessa perspectiva, temos as organizações e as empresas constituídas por pessoas oriundas da sociedade, muitas vezes, com crenças, hábitos e valores diferentes. No entanto, por estarem congregadas em um único ambiente empresarial, a empresa pode ser vista como um meio de sociabilidade humana que possui sua cultura partilhada por todos aqueles que com ela se relacionam.

Dentro dessa perspectiva, Deal e Kennedy (1983, p.501) definem cultura como “o jeito que nós fazemos as coisas por aqui”. E realmente cada empresa, com as diversidades das pessoas que a compõem, desenvolve o seu “jeito de fazer”, o que a torna única no universo empresarial. Pode-se perceber isso na definição de cultura organizacional de Cameron e Quinn (2006). “Cada cultura é, geralmente, refletida pela linguagem única, símbolos, regras e sentimentos etnocêntricos... Uma cultura da organização é refletida pelo que é valorizado, os estilos de liderança dominantes, a linguagem e os símbolos, os procedimentos e rotinas, e as definições de sucesso que fazem uma organização única”.

Para Schein (1992), os fundadores e líderes são os maiores responsáveis pela propagação e pelo desenvolvimento da cultura empresarial, uma vez que estes detêm o poder e definem os caminhos e as estratégias a serem seguidos pela empresa. Todavia, uma empresa não é estática, ela está em constante transformação e renovação, tanto tecnológica como de pessoas. Sendo assim, a cultura também muda. Para Bio (1987), “a mudança organizacional é, na essência, um ato humano”.

As mudanças em um sistema são essenciais, pois um sistema que não se relaciona e não realiza trocas com o meio é um sistema que caminha para a entropia. O ambiente no qual a empresa está inserida influencia sua cultura, pois a empresa troca com o ambiente recursos essenciais a sua continuidade. Sendo assim, a cultura organizacional pode ser modificada a depender da posição das pessoas e dos grupos em sua estrutura empresarial, bem como do ambiente que a cerca.

Entende-se que essas mudanças devam acontecer de forma gradativa e consensual, sem coerção e/ou dominação características da imposição de poder, e devem preservar os pilares culturais que construíram a empresa. Para Hannah Arendt

(2000), “o poder é originado sempre que um grupo de pessoas se reúne e age de comum acordo”. Hannah diz que o poder está em criar e desenvolver ações em conjunto e com liberdade, o poder legítimo transforma e realiza, mesmo sem a presença da autoridade, uma vez que todos concordam com as normas.

Para Schein (1984), cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, os quais funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Acredita-se que esse conceito expresse com maior nitidez a necessidade de se construir uma cultura forte, congregadora e flexível, voltada para a longevidade organizacional, não de interesses pessoais ou de pequenos grupos.

2.1.3. Gestão Humanista

A sociedade passa por grandes transformações, tanto tecnológicas como humanas e institucionais. Consciente dessas mudanças, não se deve ignorar a necessidade e a importância de uma gestão de pessoas que acompanhe a evolução da sociedade atual. Chanlat (1996) diz que as grandes transformações pelas quais vêm passando as organizações têm enfatizado a necessidade de revisar-se conceitos, de adotar-se novas técnicas e ferramentas de gestão, de construir-se novos referenciais teóricos orientados pelo humanismo.

Em uma sociedade cada vez mais interligada, na qual as mudanças acontecem simultaneamente, e as tecnologias e equipamentos estão ao alcance de todos, o fator humano deve ser considerado como diferencial para o alcance dos objetivos empresariais, de acordo com Aktouf (1996). Na perspectiva humanista, o trabalho deve oferecer oportunidade de realização às pessoas. Para Aktouf, a empresa deve direcionar e orientar sua política de produção e desempenho de modo a respeitar a dignidade do ser humano.

Acredita-se que, através do respeito à dignidade humana, seja realmente possível manter “[...] empregados mais bem formados, mais felizes, mais serenos, menos doentes, menos frustrados, mais cooperativos, mais responsáveis, menos ausentes, mais criativos” (Aktouf, 1996, p. 242).

Para Orlickas (2001, p. 24), através de uma visão humanista, “tomou-se o rumo da humanização das empresas, reduzindo-se a valorização do poder e do *status*, ou seja, valorizaram-se os grupos sociais, as comunicações, a motivação, a liderança, as abordagens participativas e a satisfação no trabalho”. Pode-se então dizer que oferecer condições para o desenvolvimento e a satisfação humana, dentro da empresa, propicia um diferencial competitivo capaz de fomentar o crescimento e o desenvolvimento dos grupos empresariais.

Segundo Dutra (2008), ao se colocar organização e pessoas lado a lado, pode-se verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas.

O Ser Humano é o principal responsável pelo desenvolvimento e pela consolidação de uma empresa, pois é através das ações dele que os recursos disponíveis são transformados em resultados. Segundo Norberto Odebrecht (1998), “tudo o que existe de concreto em uma organização são os Seres Humanos, seus Negócios e a Comunicação entre eles.”

Para este trabalho, adotou-se o pensamento de Pereira e Santos (2001), segundo o qual, “[...] tudo começa com as pessoas, embora uma organização não possa ser simplesmente caracterizada como uma reunião de pessoas [...]. Isso explica por que um processo de mudança deve contemplar o desenvolvimento do ser humano e da empresa em todos os níveis: de identidade, de relações, de processos e de recursos. De fato, uma organização somente se desenvolve se as pessoas que a compõem também se desenvolverem e vice-versa.”

2.1.3. Marketing de Relacionamento

É notável que o mercado está mais exigente em relação aos produtos e serviços oferecidos pelas empresas. Os consumidores tornaram-se mais conscientes, seletivos e

exigentes quanto ao quê, ao onde e ao porquê comprar. Nesse cenário, é essencial conhecer o que os clientes pensam e desejam em relação aos produtos e serviços que se oferecem ou se desejam oferecer. Sendo assim, o marketing torna-se uma ferramenta estratégica fundamental para a longevidade operacional da empresa.

Deste modo, selecionar o público-alvo e buscar a melhor maneira de definir quais os produtos e preços que os clientes estão dispostos a consumir e a pagar, qual o melhor local para a comercialização e quais os melhores meios para promover o que a organização tem a oferecer, são itens que compõem o “mix de Marketing” da empresa. Conforme Richers (2000), o Mix de Marketing é “um componente estratégico que acrescenta eficácia à empresa e ajuda a melhorar e a atingir seus objetivos a médio ou longo prazo da maneira mais racional possível”. Kotler e Armstrong (1998) definem como sendo “o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo”.

Em um mercado que a cada dia torna-se mais competitivo, acompanhar e buscar a satisfação dos clientes é vital para a sobrevivência de um negócio, posto que o bom relacionamento com o cliente é uma vantagem competitiva que não deve e nem pode ser negligenciada. Para Kotler (1998), “marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua.”

Torna-se então um dos principais objetivos da empresa conservar o cliente por meio da transmissão de conceitos como reputação e credibilidade, a fim de construir um relacionamento sólido e longínquo, capaz de contribuir de maneira perene para o crescimento sustentável dos resultados empresariais. Marketing de relacionamento constitui um esforço integrado nas empresas para identificar, construir, manter e aprimorar relacionamentos individuais com clientes, em um processo de troca de benefícios voltado para o longo prazo (Parvatiyar & Sheth, 2000; Berry, 2002).

Para Grönroos (2009), “um relacionamento só pode se desenvolver quando todos ou, no mínimo, a maioria dos contatos e interações importantes com clientes são orientados para relacionamentos”.

Para este trabalho, adotou-se o conceito de Gordon (2002) que define marketing de relacionamento como um “processo contínuo de criação de novos valores individuais com o cliente e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

2.1.4. Inovação

A inovação faz parte da vida, já que o homem e suas organizações estão em constantes transformações. Essas transformações são essenciais para a adaptação, a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações no ambiente empresarial. Para Marques (1994), as mudanças, no entanto, acontecem constantemente, exigindo que as organizações acompanhem e se adaptem ao mercado para atender às novas necessidades humanas. Complementando esse raciocínio, Simantob e Lippi (2003) alertam que o cerne da inovação está no cliente e que é preciso atender aos seus anseios e necessidades para gerar um valor.

Para Carvalho (2009), a inovação é um fator-chave para a criação de valor. Assim sendo, as empresas são impelidas, em um ambiente cada vez mais competitivo e exigente por inovações, a buscarem soluções que lhes ofereçam vantagens competitivas.

“A inovação é a ferramenta-chave dos gestores, o meio pelo qual exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. É passível de ser apresentada como uma disciplina, de ser ensinada e aprendida, de ser praticada” (Drucker, 1985 apud Bessant e Tidd, 2009). No entanto, para que esse aprendizado possa ser disseminado e incorporado por todos aqueles que constituem a empresa, faz-se necessário uma cultura e um ambiente propício à disseminação e à absorção de conhecimento, além da compreensão da importância e do objetivo de compartilhar conhecimentos para se manter competitivo.

Kaasa e Vadi (2010) alertam que a “cultura afeta a inovação porque molda os padrões de lidar com a novidade, iniciativas individuais e ações coletivas e entendimentos e comportamentos em termos de riscos assim como de oportunidades”. Nesse aspecto, conhecer a cultura e acompanhar as tendências das atitudes e dos comportamentos dos clientes é fator primordial para se inovar de maneira coerente com os anseios dos clientes.

Para Poter (1993), a competitividade é a “habilidade ou talento, resultantes de conhecimentos adquiridos, capazes de criar e de sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência”.

Zawislak (2008) mostra que inovar vai além de se lançar novos produtos, mas a inovação pode “estar por trás de tecnologias novas, novos processos operacionais, novas práticas mercadológicas, pequenas mudanças e adaptações”.

A Lei 10.973/04 – Lei da Inovação – define inovação como sendo a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços. Para este trabalho, adotou-se o conceito definido na Lei da Inovação.

2.1.5. Liderança

O instinto de sobrevivência e de perpetuação faz parte da dinâmica da vida. Sendo assim, o homem transfere esse sentimento para suas organizações, sejam elas familiares, sociais ou profissionais. Em todos os casos, essa sobrevivência está vinculada à forma de liderança exercida na condução dessas organizações. Para Vergara (2003), liderança é a "capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos". Nessa mesma linha de pensamento, tem-se o conceito de Rouch & Behling (1984), no qual eles afirmam que liderança "é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo".

Para Gardner (1990), liderança "é o processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual um indivíduo (ou equipes de liderança) induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder, ou partilhados pelo líder e seus seguidores". Assim sendo, a escolha de um líder deve ser realizada de forma clara e consciente, uma vez que este será o principal responsável pela condução das atividades da empresa.

Observa-se que as definições de liderança apontam para o poder de influência do líder, o qual pode oferecer condições para que a organização empresarial trilhe o caminho para a longevidade de suas atividades ou fazer com que esta não se destaque e sucumba ao longo do caminho. No estudo *Empresas Feitas para Vencer*, Collins (2013) afirma: “Ficamos surpresos – na verdade, chocados – ao descobrir o tipo de liderança exigida para transformar uma empresa boa numa empresa excelente”.

Collins (2013) classifica o tipo de liderança exercida pelos líderes dessas empresas transformadas de boas em excelentes como: **Executivo de nível 5**. Esses líderes são capazes de construir “excelência duradoura por meio de uma mistura paradoxal de humildade pessoal e força de vontade baseada no profissionalismo”. Collins afirma que os líderes de nível 5 “canalizam as necessidades do seu ego para longe de si mesmos e na direção da meta maior, que é construir uma empresa que prima pela excelência”. O autor complementa: “Não é que os líderes de nível 5 não tenham

ego ou interesses próprios; na verdade, são incrivelmente ambiciosos - mas sua ambição é voltada primeira e fundamentalmente para a instituição, não para si mesmos”.

Para este estudo, o conceito mais apropriado de liderança é o de Hunter (2004): “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados para o bem comum”. Acredita-se que o conceito de Hunter contemple com mais clareza a necessidade de se unir forças em prol da longevidade saudável das empresas, em que todos contribuem, beneficiam-se e deixam o legado para as futuras gerações que constituirão a empresa.

2.2. Estado da Arte

Ao falar em longevidade empresarial, não se pode deixar de recorrer à obra *O tratado sobre longevidade e brevidade da vida*, de Aristóteles. Esse filósofo toca em pontos singulares que impulsionam uma maior investigação sobre esse tema e provocam a ampliação dessa reflexão para as entidades e empresas. Para Aristóteles, os elementos da natureza (fogo, água, terra e ar) são as causas da geração e da corrupção. Ele diz que o ser vivo é estruturado e unificado de maneira que os quatro elementos e as qualidades destes são arranjadas. O equilíbrio desses elementos permite que o indivíduo continue a existir por um certo tempo. Mas há uma instabilidade natural em todas as substâncias compostas, de onde “os contrários são destruídos uns pelos outros” (Longitudine, 3, 465b 3).

Então, buscar o equilíbrio entre os elementos que essencialmente estruturam as organizações empresariais é fator crucial para que se possa fazer com que o tempo de operacionalização das empresas tenha uma longevidade capaz de superar, em muito, a dos seus fundadores. Esses elementos essenciais devem ter a mesma força e importância dentro das organizações empresariais, pois, caso contrário, tendem a desaparecer. Atualmente existe, no meio acadêmico, uma busca pelos elementos que contribuem para a longevidade das empresas. Pode-se perceber isso nas várias pesquisas que vêm acontecendo a respeito do tema longevidade.

No artigo de Pinheiro, Ricardo W.; Araujo, Elison A. T.; Silva, Wendel A. C. (2013), "Análise conjunta do ciclo de vida e da longevidade empresarial: um enfoque em indústria, comércio e agronegócio", publicado na Revista de Negócios, 18(3), 37-57, lê-se que longevidade empresarial se trata do sucesso atingido por uma empresa com a

sua existência continuada, podendo chegar a centenas de anos, com eficiência e forte desempenho (Fleck, 2005; Mayfield, Mayfield; Stephens, 2007). É o período em que uma organização ou empresa mantém-se ativa, o que depende, dentre várias suposições, de sua persistência ou da vontade de seus administradores, da eficiência dos recursos e da capacidade de renovação. Longevidade pode ser também caracterizada como capacidade de ir além das probabilidades de sobrevivência em um mercado qualquer ou economia.

Os autores continuam afirmando que: a partir da análise de CVO (Ciclo de Vida Operacional), podem ser segregadas, basicamente, variáveis entre as abordagens que atribuem maior importância às características do indivíduo, frente à organização; e aquelas que consideram os fatores contextuais como sendo os mais destacados. Eles afirmam, ainda, que é possível também englobar essas duas abordagens quando se analisam as dinâmicas estratégicas implantadas pelas empresas como bases para atingir a longevidade, pelo fato de serem considerados os aspectos do ambiente interno e do externo, na gestão das empresas.

Partindo desse ponto, pode-se afirmar que o estudo das escolhas estratégicas promove um melhor entendimento sobre sua longevidade quando relacionado às práticas de gestão adotadas pelas empresas (Burgelman; Grove, 2007).

O artigo de Sousa, Maria C. A. F; Bacic, Miguel J. (2006), "A longevidade empresarial e os avanços de um programa de extensão pioneiro", *Jornal da Unicamp*, https://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/novembro2006/ju344pag11.html [12 de março de 2016] diz que: “As possíveis explicações para aquelas empresas que se mantêm em atividade, superando a fase de maior risco de mortalidade, continuando no mercado por muitos anos, devem ser buscadas na história de cada empresa. Há presença significativa de empresas longevas em setores de baixo dinamismo e nos quais a concorrência é predominantemente baseada em preços”.

Esses autores afirmam que:

As pequenas empresas sobreviventes, a despeito das dificuldades e das diversas crises que marcaram a economia no período, demonstraram capacidade de gestão e percepção da importância da diversificação (que de alguma forma requer capacidade de inovação, mesmo que, em geral, incremental, em

processos, produtos e mesmo de segmentos de mercado). Isso permitiu não só a sobrevivência, como em vários casos a passagem de pequena empresa para o patamar de média (e em alguns casos para grande, considerando-se o número de empregados). São decisivas a experiência acumulada pelos empresários/dirigentes e a sua capacidade de perceber e traduzir em estratégias compatíveis as oportunidades que se abrem para empresas com pouca disponibilidade de capital.

Na pesquisa realizada por Oliveira, Carlos A. A; Brasil, Haroldo V; Santana, José L; Campana, R; Fontes, Rita C; Nogueira, D. (2007), " Empresas Duradouras", Relatório de Pesquisa RP0701 Fundação Dom Cabral, os pesquisadores fazem a seguinte síntese, após análise dos dados colhidos na pesquisa:

- As empresas longevas caracterizam-se pela inovação seja de produtos, seja de processos e de tecnologias, etc. Empresas que não sobreviveram também se mostraram inovadoras. Outro fator necessário, mas não suficiente.
- A longevidade está diretamente associada à capacidade de superar as crises.
- Em todas as empresas pesquisadas, o papel da liderança foi fundamental para a sua longevidade:
 - Capacidade de preparar a empresa para o futuro.
 - Capacidade de reverter uma decisão que pode levar a empresa à morte.

Nas conclusões e recomendações dos pesquisadores, destaca-se o seguinte:

A partir da revisão da literatura e da análise dos casos estudados, verifica-se que a longevidade de uma empresa é fruto de uma cesta de fatores variados. Ao se combinarem de uma forma adequada, eles facilitam a sobrevivência das organizações no contexto das várias crises que elas têm de enfrentar, por efeito das mudanças no meio ambiente empresarial. Fatores internos ligados aos seus valores, aos perfis das lideranças, ao setor, ao relacionamento da empresa com seus stakeholders e até ao seu escopo de atuação interagem com o mercado e, sob o efeito de

uma espécie de seleção natural, são premiadas aquelas que melhor se adaptam / preparam / adivinham o futuro.

Os pesquisadores acrescentam ainda que, nessa “adivinhação do futuro”, o papel dos líderes é fundamental. Cabe a eles estarem permanentemente atentos aos sinais dos tempos, sabendo que o exercício do poder, intrínseco a essa liderança, traz consigo incerteza e contingência, pois nada é estável no ambiente social.

No estudo desenvolvido por Zook Chris; Allem James (2012), iniciado com empresas constantes na lista das 500 mais bem-sucedidas da FORTUNE, foram pesquisadas 200 empresas entre os anos de 1987 e 2007. Nesse estudo, os autores afirmam que o banco de dados usado para a pesquisa incluía indicadores de desempenho e o grau em que a empresa era considerada forte ou fraca em várias práticas, como: traduzir estratégias em poucos princípios, desenvolver uma forma clara e singular de diferenciação competitiva e ser vista como a melhor em seu setor, em termos de resposta e adaptação às mudanças do mercado.

Nesse estudo, Zook e James afirmam que, nos últimos anos, a falta de capacidade de adaptação a mudanças foi um dos maiores motivos de declínio de empresas. Como ideia central do estudo, eles dizem que “a complexidade se tornou a assassina silenciosa das estratégias de crescimento” e alertam que “a complexidade avança sobre as empresas, confunde o aprendizado, retarda as reações e drena a energia organizacional e gerencial”. Segundo esses autores, a contribuição mais importante do estudo “O PODER DOS MODELOS REPLICÁVEIS” (2012) “talvez seja explicar a maneira consistente pela qual as empresas que alcançam sucesso duradouro preservam em seu core certo tipo de simplicidade.”

A Pesquisa SEBRAE 2013, intitulada **Sobrevivência das empresas no Brasil**, informa que “foram calculadas taxas de sobrevivência para empresas com até 2 anos de atividade, tendo como referência as constituições de empresas nos anos de 2005, 2006 e 2007. Para essas empresas, foram identificadas todas as informações disponíveis para o período compreendido entre 2005 e 2010, nas bases de dados da SRF.”

O estudo diz que “a taxa de sobrevivência das empresas constituídas em 2007 foi de 75,6%, nível superior ao verificado no grupo das empresas constituídas em 2005 e 2006, cujas taxas de sobrevivência foram, respectivamente, 73,6% e 75,1%.”

Nas considerações finais dessa pesquisa, consta que:

Embora o estudo não capte as razões da melhora nas taxas de sobrevivência, a tendência ao aumento da sobrevivência aqui identificada está em sintonia com os avanços verificados tanto no âmbito dos negócios (p.ex. com a tendência à melhora na legislação em favor das MPE) quanto no que diz respeito à evolução das características dos próprios empreendedores brasileiros (p.ex. aumento da escolaridade e dos esforços de captação), já identificados em outros estudos do Sebrae.

No estudo realizado por Collins (2013) e sua equipe de pesquisadores, publicado no livro *EMPRESAS FEITAS PARA VENCER*, foram selecionadas empresas que constavam na lista da Fortune 500.

Nesse estudo, empresas que atingiram a marca de pelo menos 3 vezes o rendimento do mercado por um período mínimo de 15 anos consecutivos foram usadas como critério. A pesquisa buscou identificar quais os fatores que contribuíram para que um grupo de empresas se destacasse de outros com as mesmas características. Esse estudo aponta liderança, cultura, tecnologia, sinceridade e disciplina como fatores decisivos para que algumas empresas se diferenciasssem das demais e se transformassem em excelentes, o que poderia lhes garantir uma maior longevidade.

Outro estudo de Collins, em parceria com Porras, originou o livro “Feitas para Durar”, publicado originalmente em 1994, no qual consta pesquisa realizada com um conjunto de empresas com características de constituição, produtos, mercados e oportunidades semelhantes. Segundo Collins e Porras (1995), “empresas visionárias [...] prosperam durante muitos e muitos anos, ao longo dos ciclos de vida de vários produtos e durante várias gerações de líderes ativos”.

2.3. Enquadramento teórico

2.3.1. A importância da reputação para a geração de valor

No Dicionário on-line de Português, a palavra **reputação** significa “conceito obtido por uma pessoa através do público ou da sociedade em que vive”. Esse vocábulo possui um impacto significativo ao ser pronunciado, no entanto é usado tanto para o contexto positivo quanto negativo. A reputação empresarial também é obtida a partir da

prática de relacionamento que a empresa utiliza em seu dia a dia com funcionários, consumidores, fornecedores, bem como com os demais stakeholders. Desse contexto, é formada uma impressão positiva ou negativa do ente empresarial.

Para Locke (1690), são três as leis que os homens utilizam para se relacionarem e julgarem suas ações como corretas ou incorretas, são elas: a lei divina, pela qual se julgam as ações como pecaminosas ou honrosas; a lei civil, com a qual se julgam as ações como criminosas ou inocentes; a lei de opinião ou reputação, que julga a ação como virtuosas ou viciosas.

Pode-se perceber nessas leis a importância que possui a reputação, uma vez que esta é colocada no mesmo nível da lei divina e civil. Essas três leis, segundo Locke, orientam e regulam a conduta humana em sociedade. Para Locke, a lei civil tem por finalidade a presunção do crime e da inocência. Essa presunção está baseada nas regras fundamentadas por uma sociedade, que serão parâmetros para o julgamento das ações dos seus membros. Conforme a observância das leis estabelecidas, os membros serão punidos ou recompensados pela sociedade, que é representada pelo poder de um tribunal.

Locke afirma ainda que a lei de reputação varia conforme as diversas sociedades. O que vai ser celebrado como uma virtude, ou o que vai ser condenado como vício vai estar diretamente relacionado com o que cada sociedade alimenta como sendo virtude ou vício, em conformidade com seus costumes. Locke diz que, mesmo as sociedades sendo organizadas jurídica e politicamente, o público detém o poder de julgar o que é digno de louvor ou de censura, de aprovar ou desaprovar ações e comportamentos de membros da comunidade, pois ainda que não possa lhes atribuir sanções jurídicas, pode lhes atribuir sanções morais.

Locke deixa claro que, a maioria da sociedade é regida pela lei da reputação, uma vez que é praticamente impossível existir sem credibilidade junto à sociedade na qual se está inserido.

A importância de se buscar uma boa reputação perante a sociedade, aos poucos, vem sendo percebida pelo mundo corporativo, o qual vem dando uma maior atenção aos seus ativos intangíveis. Estes são compostos pela identidade, imagem e reputação, que contribuem significativamente para vantagens competitivas, sustentáveis e duradouras (Kapferer, 2003). A importância dos ativos intangíveis pode ser percebida

pelas mudanças na forma pela qual a contabilidade das empresas é feita no Brasil, adequando as demonstrações aos preceitos indicados na Lei nº 11.638, de 2007 e no Código de Pronunciamentos Contábeis (CPC) 04.

Para Kayo (2002), “ativos intangíveis podem ser definidos como um conjunto estruturado de conhecimentos, práticas e atitudes da empresa que, interagindo com seus ativos tangíveis, contribui para formação do valor das empresas”. Essas atitudes e valores são fundamentais para o modo como a empresa é vista e como constrói sua relação com a sociedade.

Almeida (2009) afirma que:

Entender como se constrói a reputação, como lidar com ela no dia a dia da organização, como sustentá-la durante os anos, como trabalhar as diversas expectativas dos diferentes stakeholders tem-se tornado um dos grandes desafios das organizações na atualidade, visto que a maioria delas dispõe, muitas vezes, de recursos tão similares para competir entre si, que a decisão por uma ou outra organização poderá ocorrer levando-se em conta a reputação.

Segundo Jorge Abrahão, diretor-presidente do Instituto Ethos, “a reputação é hoje tão importante que passou a ser considerada o patrimônio mais valioso da empresa. Como é algo que não se pode ‘pegar’, é considerada ‘patrimônio intangível’. Um intangível que, não raro, torna-se o maior bem de uma companhia, podendo representar 70% do seu valor”.

Para Nicolas Trad, diretor-executivo do Reputation Institute, “tudo o que uma empresa faz e comunica tem reflexo no modo como ela é vista no mercado”. Em pesquisa realizada em 2014 pelo Reputation Institute, que entrevistou 60 mil pessoas em 15 países e buscou identificar as empresas com maior reputação no mundo, ações desse tipo evidenciam uma maior atenção do público e de organizações em monitorar esse aspecto. Outro estudo sobre reputação, desta vez no Brasil, realizado pela Consultoria Merco – Monitor Empresarial de Reputação Corporativa –, em parceria com a revista Exame e com o apoio do Ibope Inteligência, mostra as empresas de melhor reputação no Brasil em 2014.

É importante observar por essas ações de estudos que as empresas estão mais preocupadas com sua reputação e com o impacto que esta passou a exercer na sociedade, influenciando de forma direta os consumidores, uma vez que uma boa reputação pode fazer com que as pessoas passem a consumir, ou a fazer comentários positivos à determinada empresa. Esse comportamento por parte dos consumidores, devido à reputação, é um diferencial competitivo significativo e positivo para o resultado operacional das empresas e pode ser observado em um estudo realizado em 2015 pela Reputation Dividend e pelo Grupo Attitude, de comunicação. Esse estudo revela que as vinte empresas de melhores reputações entre as empresas listadas na Bovespa correspondem a 130 bilhões de dólares, em média 33% do valor total de mercado que correspondia a 399 bilhões de dólares (em junho de 2015).

Rodolfo Zabisky, presidente do Grupo Attitude, explica que o estudo analisa a reputação, a força da marca e a sua capacidade de inovação. "Deixamos de fora os ativos operacionais e com isso calculamos quanto do total de valor de mercado daquela companhia é o valor de sua reputação". Já Simon Cole, fundador e presidente da Reputation Dividend, complementa que "isso não só demonstra a importância desse ativo, o qual tangibilizamos com esse estudo, mas também evidencia a criticidade da gestão eficaz da reputação a fim de assegurar a consolidação do valor já criado para os acionistas e propiciar a captura de oportunidades adicionais de crescimento".

Acredita-se que esses estudos colocam a reputação como um fator decisivo para a continuidade de uma empresa, de forma longa e competitiva, e que a liderança possui importância crucial no desenvolvimento da reputação de uma organização, uma vez que o líder exerce e recebe influência dos diversos Stakeholders.

Segundo Talarico (2014), a sociedade reflete, rigorosamente, a essência das tendências humanas. Ele afirma ainda que "seres humanos que trazem em si um potencial corrupto, o qual age sobre outros indivíduos sujeitos à corrupção, produzem um efeito corruptível". Deste modo, acredita-se que líderes que prezam pela boa reputação agem sobre outros indivíduos que possuem o mesmo ideal e geram um ambiente favorável ao desenvolvimento de ações capazes de possibilitar à empresa a geração de valor, tornando-a sólida e competitiva por várias gerações.

A partir dessas considerações, levanta-se a primeira hipótese:

H1: As lideranças empresariais influenciam na reputação das empresas.

2.3.2. A gestão humanizada

Segundo Christopher Lasch (1983), as relações que têm como base a glória refletida, a necessidade de admirar e ser admirado são fugazes e não possuem consistência. Em seu livro, intitulado a “Cultura do Narcisismo”, Lasch evidencia a existência de uma crescente preocupação com a realização individual e de uma minimização intensa dos interesses e ideais coletivos, o que ocasiona um retorno ao individualismo e uma desvalorização na interatividade e na relação com a coletividade. Ele diz, ainda, que a “Cultura do Narcisismo” é uma “cultura da sobrevivência de um mínimo eu”. Esse modelo de comportamento em uma organização faz com que os outros sejam vistos não como colaboradores, mas como concorrentes, como uma ameaça às aspirações individuais.

Quando se fala em humanismo, há uma referência aos valores humanos, muitos desses esquecidos ou substituídos por outros que se julga mais propício para o momento. O humanismo evidencia valores como reconhecer e respeitar a dignidade de cada pessoa ao seu redor. Conforme Isabel Cristina (2009), o humanismo é uma “corrente filosófica que reconhece o valor e a dignidade do Homem – a medida de todas as coisas – considerando sua natureza, seus limites, interesses e potenciais. O Humanismo busca compreender o Homem e criar meios para que os indivíduos compreendam uns aos outros”.

Acredita-se que uma organização que não vivencia e não compartilha seus valores pode gerar um conflito interno insustentável, pondo em risco a continuidade das atividades da empresa. Ainda de acordo com Isabel Cristina (2009), o humanismo se refere ao “reconhecimento da natureza humana em sua essência e à elaboração de acordos de cooperação, de diretrizes de conduta ética, de atitudes profissionais condizentes com valores humanos coletivamente pactuados”.

A construção de uma empresa forte, capaz de superar obstáculos e crises, está diretamente relacionada com as atitudes tomadas por aqueles que a compõem. Essas atitudes podem contribuir de forma significativa para o agravamento de uma situação de crise ou ser força propulsora para superar possíveis dificuldades. As atitudes são tomadas em conformidade com o sentimento de pertença que o indivíduo possui em relação à empresa.

Juan Aviñó, sócio da Alfacom Engenharia, falando a respeito da descentralização implantada em sua empresa, diz: “Isto se percebe especialmente quando há momentos de crise, nos quais todo o conjunto humano vai dando resposta, ainda que se mantenha uma capacidade de gestão na gerência, sobretudo para temas mais estratégicos ou mudanças de direção. Mas, à margem disso, grande parte das resoluções vão se tomando pelos diferentes cargos, assumindo cada um a responsabilidade que lhe compete, de modo descentralizado e autônomo.” Diz ainda: “Nunca deixamos de ter interesse em que a empresa gere suas utilidades. Mas, quando o pessoal participa nas decisões da empresa, o conjunto se torna mais inteligente. A empresa se desenvolve melhor, e a gente se sente melhor. Quando se é capaz de canalizar as ideias e os projetos dos empregados para melhorar a empresa, tudo avança. Temos fé nas pessoas, nos times humanos, na inteligência que as pessoas têm”.

Nos dias de hoje, talvez sejam as organizações o espaço mais propício para o desenvolvimento de uma cultura mais humana, capaz de formar equipes de funcionários preocupados em contribuir para o desenvolvimento do outro e da organização da qual se sente parte ativa, contribuindo de forma significativa para uma longevidade saudável das atividades empresariais.

Nas palavras de Roberto Blueh, sócio da Alfacom Engenharia, observa-se uma preocupação constante com o desenvolvimento dos Stakeholders. Ele diz: “Vemos a empresa como um processo, no qual o trabalhador e o cliente também se sentem cada vez melhor; é uma empresa solidária que aponta para o desenvolvimento conjunto do trabalho e do capital, compartilhando a gestão, assegurando a continuidade e a estabilidade do trabalho e nos desenvolvendo como empresa, reinvestindo as utilidades no próprio crescimento”.

É possível observar uma crescente preocupação de entidades de diversos segmentos em conhecer a relação entre as empresas e seus funcionários, os vários institutos e as pesquisas realizadas, que buscam identificar as melhores empresas para se trabalhar. O Great Place to Work é um dos institutos mais atuantes e respeitados do mercado sobre excelência em ambientes de trabalho.

Para Ray e Rinzler (1993), é crescente o número de pessoas que não se satisfaz apenas em ganhar dinheiro, mas que busca criar valores, e busca criá-los em um ambiente que também atenda às suas necessidades e lhe propicie condições de

desenvolvimento. Assim sendo, o ambiente empresarial deve ser favorável e acolhedor para contribuições mais efetivas de seus funcionários.

As informações divulgadas pela *Great Place to Work* das empresas pesquisadas, no Brasil, evidenciaram que os funcionários valorizavam características como oportunidade de crescimento, qualidade de vida, alinhamento de valores, estabilidade, remuneração e benefícios.

Herzberg (1968) apresenta dois fatores responsáveis pela satisfação no trabalho: os fatores higiênicos e os motivacionais. O primeiro está relacionado às condições oferecidas pela empresa ao funcionário no desenvolvimento das atividades; o segundo diz respeito às atividades desenvolvidas em função do cargo ocupado. Para McGregor (1980), a criação de condições nas quais os funcionários possam atingir seus objetivos e direcionar seus esforços para o sucesso da empresa é princípio fundamental das organizações.

Afirma, ainda, McGregor (1999) que a empresa possui responsabilidades para com seus Stakeholders e necessita alinhar seus objetivos de modo a possibilitar certo grau de satisfação e benefícios a estes, uma vez que o lucro está diretamente ligado ao bem comum. Acredita-se ser esse ambiente propício ao surgimento de uma gestão integrada, capaz de estimular seus membros a colocarem suas competências a serviço do desenvolvimento e da manutenção duradoura das atividades empresariais. Para tanto, há necessidade de se conhecer as necessidades dos stakeholders.

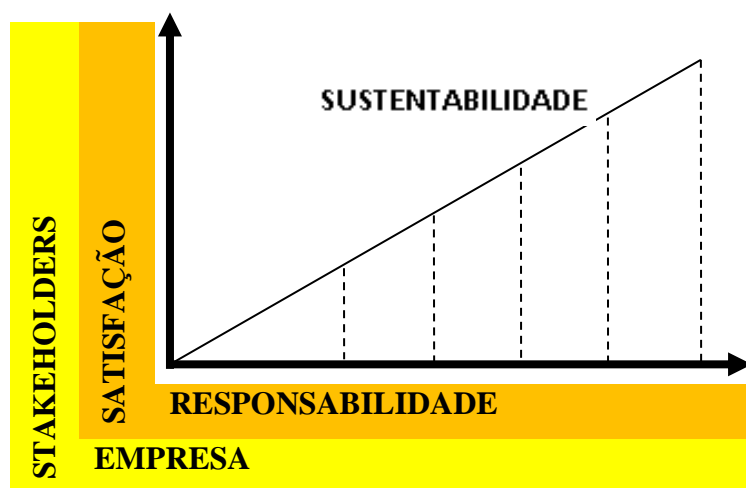


Figura 4 – Empresa X Necessidade dos Stakeholders
Elaborada pelo autor

Acredita-se que quanto maior a responsabilidade da empresa com seus stakeholders maior será a satisfação destes com a empresa e, conseqüentemente, com a sustentabilidade de suas atividades. Conforme Savitz (2006), as empresas sustentáveis possuem melhores oportunidades para continuarem prósperas por gerações.

Para Vergara e Branco (2001), "empresa humanizada é aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Realiza ações que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visam à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual."

H2: A Gestão humanizada de pessoas é reflexo das lideranças da empresa.

2.3.3. A inovação no ambiente empresarial

Segundo Tidd e Bessant (2015), "a inovação não consiste apenas na abertura de novos mercados, pode também significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros". Ele afirma que a tecnologia desempenha um papel fundamental e contribui radicalmente para novas opções e que, no outro extremo da escala tecnológica, existe espaço para a melhoria e a renovação de produtos já existentes. Para isso, basta na maioria das vezes dar novas formas a tecnologias já utilizadas.

O manual de Oslo foca em quatro tipos de inovação:



Figura 5 - Manual de Oslo, 3ª Edição. (2007).

As mudanças no ambiente corporativo nos dias atuais se fazem mais necessárias que em tempos anteriores. A longevidade das operações empresariais está ligada a uma boa gestão e a sua capacidade de inovar, para J. TIDD, J. BESSANT – 2009. “Se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como os criamos e ofertamos, correremos o risco de sermos superados por outros que o façam. Em última instância, é uma questão de sobrevivência – e a história é bastante clara a esse respeito; a sobrevivência não é compulsória! As empresas que sobrevivem são capazes de mudança focada e regular.”

Os autores afirmam também que a criação de novos negócios surge por meio de novas ideias e deve possuir vantagem competitiva nos produtos e serviços ofertados. Citam ainda que: “A inovação é orientada pela habilidade de fazer relações, de visualizar oportunidades e de tirar vantagem das mesmas. Às vezes, envolve possibilidades completamente novas, como a exploração de avanços tecnológicos totalmente radicais”.

Para Clemente Nobrega (1999), “tudo começa na cabeça. Sem ideia não pode haver ação. Nem na empresa, nem na vida.”

O manual de Oslo (ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2007), 3ª Edição, classifica inovação por novidade de resultado conforme o gráfico a seguir:

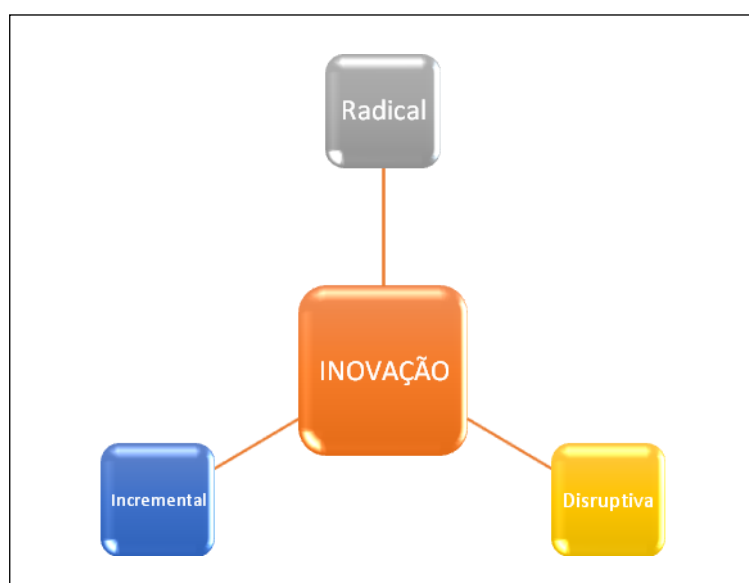


Figura 6 - Manual de Oslo, 3ª Edição. (2007).

De acordo com o manual de Oslo, a Inovação incremental inclui a modificação, o aperfeiçoamento de produtos e serviços, as atividades de produção e distribuição já praticadas na empresa. A inovação radical introduz novos produtos ou serviços que se desenvolvem em novos negócios ou se expandem em novas indústrias. Já a inovação disruptiva provém de investigação científica ou de engenharia, é também conhecida como revolucionária, uma vez que cria algo que até então era tido como impossível.

Para Bes e Kotler (2011), inovar nem sempre está ligado a avanços grandiosos. Os pequenos passos também são considerados inovações, estes são tão importantes ou até mais necessários que as inovações radicais, uma vez que contribuem de forma efetiva para a criação e o amadurecimento de uma cultura de inovação no seio da empresa. Segundo eles, inovar em um ambiente em que não existe uma cultura propícia, pode significar a paralização do pensar e do agir de seus funcionários. As inovações menores são a base para que as inovações revolucionárias surjam e sejam bem-sucedidas.

John Sculley diz que, desde Galileu, a física tem catalisado a mudança revolucionária na maneira de o ser humano perceber a si mesmo e as instituições. Não apenas no que se refere às leis da natureza e da matéria, mas também a respeito de pessoas e ideias. Descobertas em física ao longo do tempo mudaram a percepção do homem a seu respeito e a respeito do mundo a seu redor.

Acredita-se que essa mudança na percepção humana é transportada para as organizações, uma vez que estas necessitam de constantes mudanças para continuarem existindo. Segundo ROBBINS (2003):

Uma das descobertas mais bem documentadas nos estudos sobre comportamento individual e organizacional é que as organizações e seus membros resistem às mudanças. De certo modo, essa resistência é positiva. Proporciona certo grau de estabilidade e previsibilidade no interior das organizações. Se não houvesse resistência, o comportamento organizacional assumiria características de casualidade caótica...mas existe uma séria desvantagem à mudança: ela impede a adaptação ao progresso.

As mudanças e as inovações sejam na vida pessoal, sejam na “vida” das organizações empresariais, geralmente, são precedidas de certa resistência. Algumas vezes, as incertezas e a insegurança a respeito dos efeitos que as mudanças possam trazer no futuro constituem empecilhos para a sua concretização. Clemente Nobrega (1999) diz que a física sempre foi considerada a ciência-mãe. Ele afirma que foi com a física que a mais dramática mudança de linguagem aconteceu e que isso causou muita confusão e muita discussão.

Segundo ele, os cientistas tiveram de abandonar um modo de pensar estabelecido há séculos, que vinha dando certo, e tiveram de abrir mão de uma certa arrogância "científica". Isso foi doloroso e é sempre doloroso em todos os domínios da atividade humana, tanto em física como em negócios. Clemente Nobrega (1999) diz ainda que o processo da mudança é algo que exige enorme mobilização de energia, um processo extenuante de entrega pessoal.

Remetendo-se à teoria geral dos sistemas de Bertalanffy, abordada no início deste trabalho, os sistemas abertos, aqueles que interagem com o meio no qual estão inseridos, possuem mais probabilidades de sobreviver e de se desenvolver, ao contrário dos sistemas fechados, os quais não estão propensos a interações com o meio em que estão inseridos. Como já afirmado anteriormente, o meio no qual estão inseridas as empresas é um meio em constante mudança e que exige inovações. Nas palavras de Freeman e Soete (1997), “não inovar é morrer”.

Nas concepções de Schumpeter (1912 e 1942) e Freeman (1989), as inovações não acontecem uniformemente. Na verdade, possuem natureza desarmoniosa. Todavia, as inovações tendem a se agruparem, constituindo uma certa ordem. À medida que proporcionam ganhos para as empresas, elas alteram o ambiente no qual estão inseridas e passam a ditar novos padrões, os quais determinam a sobrevivência, ou não, das empresas daquele mercado.

O desenvolvimento e o incremento de mecanismos que incentivem a participação de funcionários e demais stakeholders com novas ideias para a melhoria das atividades da empresa possuem relevante importância, pois favorecem a incorporação de um pensamento e de uma prática de inovação na cultura da organização. Para Schein (2009), cultura e liderança são duas faces de uma mesma

moeda, uma vez que o líder deve possuir a habilidade necessária para conduzir seus liderados dentro do sistema cultural da empresa.

H3: A inovação empresarial é determinada pelas lideranças empresariais.

2.3.4. O marketing de relacionamento

Para Clemente Nobrega (1999), as teorias científicas predizem certas respostas, e o mundo natural confirma, ou não, essas teorias, dependendo da resposta que ele dá. Ciência é diálogo com a "realidade" do mundo natural. Marketing é diálogo com a "realidade" de um mercado.

Em um passado não muito distante, grande parte das empresas depositavam seus maiores esforços na criação e no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Isso acontecia praticamente de forma unilateral, ou seja, sem a influência direta dos clientes. Neves (2003) alerta: “Novos produtos são fundamentais para o sucesso de longo prazo de uma empresa. Mas o processo não é fácil. A capacidade de inovação é fator de diferenciação junto aos consumidores. A importância do marketing no lançamento de novos produtos é grande. Primeiramente, por saber o que os consumidores estão desejando, para que os produtos já nasçam com grande chance de sucesso”.

Nas últimas décadas, as empresas passaram a buscar um relacionamento mais próximo dos seus clientes. Com isso, o marketing de relacionamento ganhou espaço dentro das instituições, provocando mudança na visão das empresas em relação aos clientes. Pode-se constatar essa mudança em MAKENNA (1999):

Nos últimos anos, várias mudanças têm ocorrido com relação ao comportamento e à exigência dos consumidores que se refletiram na administração de marketing, impulsionadas pelo “poder e pela disseminação onipotente da tecnologia”, obrigando as organizações a mudarem sua forma de atuação, com base em estratégias voltadas para o cliente, para conseguir acompanhar essa evolução. Essa nova forma obriga as organizações a passarem por transformações fundamentais de crenças e de valores.

Kotler (1998) conceitua: "marketing de relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias de longo prazo". O desenvolvimento e a manutenção desse relacionamento, além de serem fundamentais para o crescimento e o aumento da lucratividade das empresas, contribuem, de forma significativa, para a longevidade das operações empresariais. Segundo Mckenna (1992), efetivar o relacionamento, quando o cliente deseja, pode contribuir para os objetivos de posicionamento de mercado almejados pela empresa.

Na concepção de Pizzinato (2005), existe hoje uma necessidade crescente de se construir uma relação longa com os consumidores. O entendimento claro e a correta aplicação do marketing de relacionamento podem propiciar à empresa vantagem competitiva vital à sua continuidade. Fortalecendo essa ideia, Stone; Woodcock; Machtynger (2002) dizem que o cliente, ao escolher uma empresa, acredita na construção de um relacionamento duradouro, e a empresa deve perceber e fortalecer essa relação antes, durante e após as negociações. Esse pensamento pode se estender para todos aqueles que, de alguma forma, se relacionam com a empresa.

REDE DE MARKETING

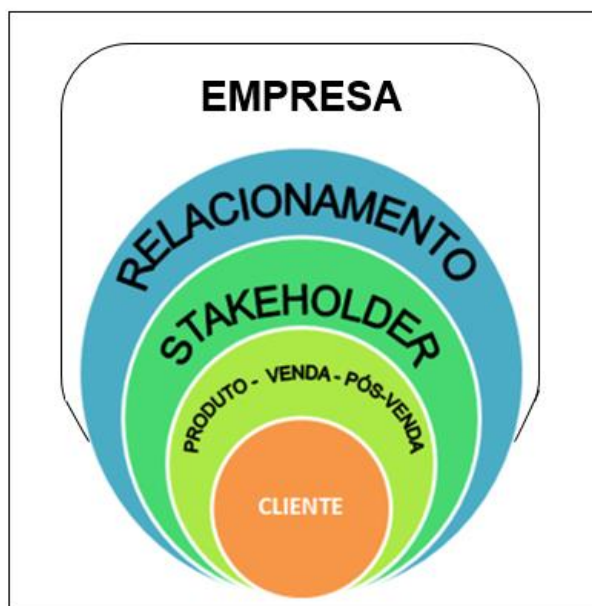


Figura 7 – Rede de Marketing
Elaborada pelo autor

Segundo Kotler (1998), uma rede de marketing é formada pela empresa e por todos aqueles com os quais ela se relaciona, direta ou indiretamente, como

consumidores, fornecedores, funcionários, credores, dentre outros que buscam relacionamentos comerciais duradouros e rentáveis para todos.

Abraham Maslow (1975), em sua teoria da motivação, pretende evidenciar que todo ser humano busca a satisfação de suas necessidades. Sabedoras disso, as empresas buscam conhecer de forma mais profunda como satisfazer as necessidades daqueles com os quais se relaciona.

Para Jaques (2009), a capacidade de identificar, cientificamente, as necessidades de um determinado público se reverte em vantagens tanto para os clientes como para as empresas, uma vez que a aplicação correta de uma ferramenta mercadológica como o marketing de relacionamento pode reforçar de forma efetiva o relacionamento do cliente para com a empresa. A satisfação pode ser mensurada pela relação entre percepção versus expectativa.

Para Zeithaml (1988), o cliente percebe o valor de um produto pela avaliação que realiza a respeito de sua utilidade, tendo por base sua percepção dos benefícios recebidos e dos sacrifícios dispensados. Quando o cliente percebe que os benefícios são maiores que os sacrifícios e constata que o que recebeu superou suas expectativas, é grande a possibilidade de construir um forte elo com a empresa.

Acredita-se que, para obter longevidade acompanhada de desenvolvimento e de crescimento, é necessário que a organização conheça e busque atender não só às necessidades dos clientes, como também às de todos aqueles com os quais de alguma forma se relaciona. Para Campbell (1997), a organização deve ter responsabilidade social diante do ambiente no qual está inserida. Para esse autor, existem os stakeholders ativos, que se relacionam diretamente com a empresa buscando dividendos, melhores salários, maiores prazos de pagamentos e preços baixos, e os stakeholders passivos, que se relacionam com a organização de forma mediata como a sociedade e as organizações não governamentais.

Propiciar aos clientes um relacionamento saudável, no qual prevaleça a confiança e a segurança, é fundamental para conquistar sua lealdade por muito tempo. Geoffrey James, em seu artigo intitulado “3 Keys to Great Customer Relationship”, da revista Inc, diz: “Relacionamentos são emocionais e não intelectuais. Portanto, ao invés de tratar o relacionamento com o cliente como acordos de negócios, aproxime-se como uma interação entre suas emoções e as do cliente”.

Para Grönroos (1996), marketing está mais para a forma de gestão do que para uma função empresarial. Este deve ser construído sobre relacionamentos, não sobre transações. A busca de um relacionamento mais próximo ao cliente é um desafio constante, a busca de estratégias capazes de auxiliar no conhecimento das necessidades dos clientes é hoje uma realidade. Um bom exemplo é a Customer Relationship Management (CRM), que tem servido como base para o desenvolvimento de soluções tecnológicas que buscam aplicar de forma mais eficaz a estratégia de CRM, visando sempre ao desenvolvimento e à longevidade ascendente das organizações.

H4: As lideranças empresariais influenciam no marketing de relacionamento da empresa.

2.3.5. A cultura empresarial como diferencial competitivo

Não é raro se entender cultura através do conhecimento empírico e sob a ótica do senso comum. Estes imputam à cultura um sentido de erudição, restringindo assim seu conceito e levando a crer que cultura é conseguida através da leitura e do estudo convencional. Comumente, ouve-se expressões como “o povo não tem cultura”, “as pessoas não têm educação”, “as pessoas não possuem acesso à cultura”. Esses sentidos reduzem o conceito de cultura e a condicionam a um conhecimento de cunho meramente educacional.

Edward Tylor (1832-1917) foi pioneiro em definir o moderno conceito de cultura, para o qual ele descreve: “Tomado em seu amplo sentido etnográfico, é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”. Na realidade, existe uma grande diversidade entre a cultura das diversas sociedades humanas. Há quatro séculos antes de Cristo, Confúcio já observava essa dinâmica e disse que “a natureza dos homens é a mesma, são os seus hábitos que os mantêm separados”. Entende-se que aquilo que é comum e familiar aproxima e une, mas o que não se conhece e parece estranho distancia.

Sonia Rodrigues (2008) define cultura como “uma forma particular de ser, de estar, de viver e de sentir o mundo, em que está inserido uma somatória de costumes, tradições e valores”. A cultura pode ser percebida como a maneira particular de cada grupo viver seu cotidiano, o que leva a crer que esse fenômeno também acontece no

ambiente empresarial, já que este é composto por um grupo de indivíduos que deve compartilhar, dentro do ambiente organizacional em que está integrado, dos costumes, das tradições e dos valores inerentes ao grupo. No entanto, esses indivíduos já devem possuir, praticar ou estar abertos a aceitar esses novos costumes e valores.

Observa-se, em Cool (2002), a concepção de cultura como: “O conjunto de crenças, mitos, conhecimentos, instituições e práticas por meio dos quais uma sociedade afirma sua presença no mundo e garante sua reprodução e permanência no tempo. Ou seja, é um modo de vida que abrange toda a realidade existencial das pessoas e comunidades de uma sociedade, e não apenas as artes, o folclore e as crenças”.

Para Cool, a existência ao longo do tempo está condicionada à cultura, pois é com ela que se pode consolidar a presença no mundo e, como se defende neste estudo, a permanência ao longo dos tempos.

Embasado nessas ideias, acredita-se que, para uma organização empresarial conseguir a longevidade no mercado, é fundamental o alinhamento dos princípios, dos valores, dos costumes e dos hábitos das pessoas que fazem parte da empresa com a cultura desta. Não se está falando da simples adaptação à cultura da empresa, mas da prática no dia a dia de princípios e de valores que são fundamentais para a empresa, porque, ao começarem a fazer parte da organização, essas pessoas perceberão que há semelhança entre sua própria cultura e a cultura da empresa na qual estão inseridas. Deste modo, com o alinhamento cultural, haverá provavelmente integração mais rápida e maior contribuição para o alcance dos objetivos da companhia.

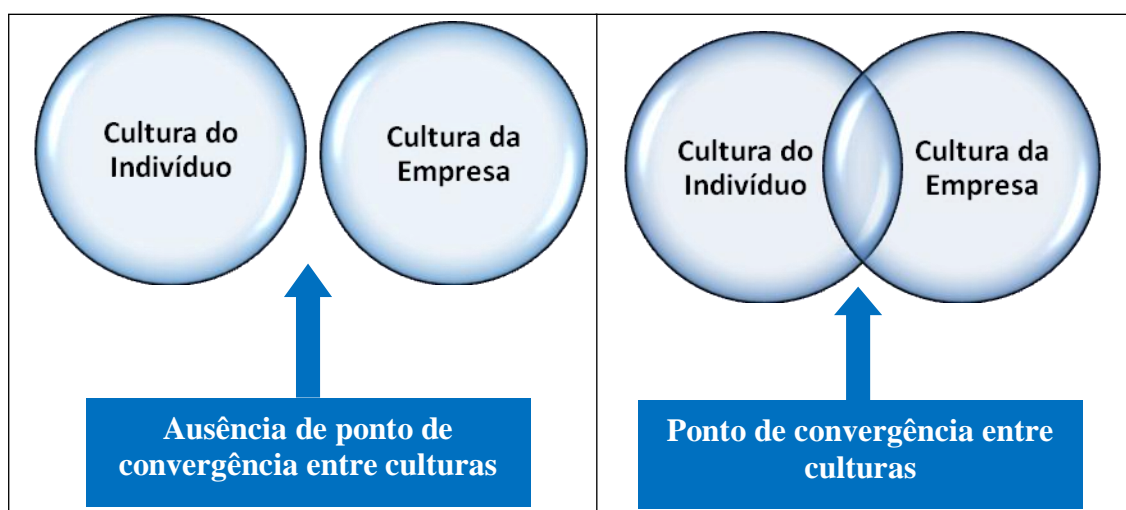


Figura 8 – Pontos de convergência entre culturas
Elaborada pelo autor

Não se pode deixar de citar Teixeira Coelho (1997) que fez uma feliz relação de espaço, tempo e memória cultural. Ele diz que "não há tempo presente que não se integre e não se relacione com um tempo passado e vice-versa." A memória não é um poder passivo, mas um princípio de organização, organização de tudo, muitas vezes, a partir de um pequeno fragmento da experiência vivida (Tradução nossa). Percebe-se, nas palavras de Teixeira Coelho, que o presente está relacionado com fatos ou fragmentos acontecidos ou vivenciados no passado. A construção da cultura de uma organização empresarial possui um princípio, uma história que deve ser familiar, que deve estar presente na memória dos seus integrantes ao longo do tempo.

No entanto, não se pode exigir uma cultura pura e uniforme, pode-se perceber isso nas palavras de Morgam (1996) ao afirmar que "a influência da cultura hospedeira raramente é uniforme. Assim como os indivíduos numa cultura têm diferentes personalidades, enquanto compartilham de muitas coisas comuns, isso também acontece com grupos e organizações".

Existem, no campo acadêmico, estudiosos que acreditam não ser possível a mudança de cultura, e outros que acreditam que a mudança é possível, mas que não é algo simples de realizar, uma vez que envolve um grande investimento de recursos e de tempo para que esse processo aconteça. Para Freitas (1991), mudar comportamentos não é mudar cultura. Como já citado anteriormente neste trabalho, a cultura não se resume apenas em um aspecto da vida do ser humano, mas nos valores, princípios, costumes, crenças, que alicerçam suas ações e sua forma de agir, ou seja, a sua maneira de como aprendeu a viver.

Todavia, não se pode esquecer que a adaptação é um pressuposto para sobreviver. No conceito de Schein (1985), cultura organizacional é um "modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas." (Schein, 1985).

Reforça-se aqui o que diz a teoria geral dos sistemas, no que se refere aos conceitos de Homeostasia e Adaptabilidade, nos quais se tem, respectivamente, a tendência do sistema em permanecer estático ou em equilíbrio e a mudança na

organização do sistema, na sua interação ou nos padrões requeridos para conseguir um novo e diferente estado de equilíbrio com o ambiente externo. Une-se esses conceitos ao de McGregor apud Chiavenato (1981) que define organização como um sistema aberto. “O sistema engaja em transações com um sistema maior, a sociedade. [...] Nos subsistemas dentro da organização, os indivíduos são sistemas abertos. Uma organização industrial é um sistema orgânico e adaptativo [...]. A adaptação, todavia, não é passiva; o sistema afeta o sistema maior e é afetado por ele. O sistema coopera com o ambiente, assim como o indivíduo coopera com o sistema. Este é dinâmico, no sentido de que suporta constantes mudanças como resultado da interação entre os subsistemas com o sistema maior.”

Percebe-se que a mudança pode ser um aspecto que faça parte da cultura de determinadas sociedades e organizações, assim como os valores, os princípios, os costumes, as crenças etc. E que estas realizam mudanças quando o meio no qual estão inseridas também está mudando e, caso não mudem, poderiam entrar em um estado de entropia. Por viver-se em um mundo em mudanças e transformações sociais constantes, depara-se frequentemente com situações que exigem mudanças na forma de agir e de pensar, ou adapta-se ou fica-se em homeostasia. Esse é um dilema que hoje é uma realidade para empresas de todos os segmentos. Aquelas que estão mais aptas a se adaptarem são, geralmente, as que sobrevivem.

Ao verificar-se a teoria de *Competing Value Model* ou Modelo de valores competitivos de Cameron e Quinn (2006), observa-se o seguinte esquema:

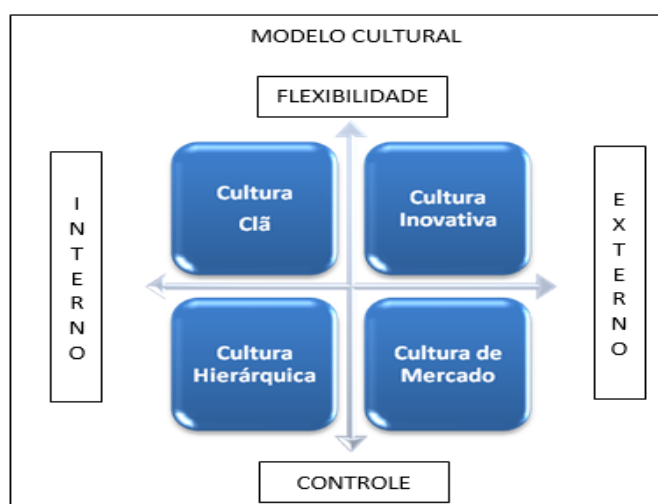


Figura 9 - – Tipologia cultural de Cameron e Quinn
 FONTE: CAMERON; QUINN, 2006, P.50 (Adaptada)

Nesse esquema, a **Cultura Clã** evidencia uma cultura mais voltada aos recursos humanos, que incentiva o trabalho em equipe e a tomada de decisões compartilhadas, possui característica de flexibilidade e cunho interno. A **cultura inovativa** está voltada para a mudança, para o incentivo ao inovar, busca novas formas e mercados de atuação, possui característica de flexibilidade e cunho externo. A **cultura hierárquica** está mais voltada para as tradições, as rotinas, as normas e os controles, possui característica de controle e cunho interno. A **cultura de mercado** enfatiza a produtividade, o atingimento dos objetivos planejados e a maximização dos resultados, possui característica de controle e cunho interno.

Dias, Valera e Costa (2013) acreditam que “a cultura organizacional é uma soma de diferentes subculturas existentes na organização e que se deve respeitar e cultivar as suas diferenças, mas no sentido de também sabermos integrá-las ao projeto cultural da empresa”.

Nas organizações, essas quatro culturas, apresentadas por Cameron e Quinn, estão presentes. Acredita-se que o fortalecimento de uma em detrimento do enfraquecimento de outra, bem como sua integração, está diretamente relacionado ao perfil do líder, ao seu estilo de liderança e ao momento econômico. Os líderes possuem a capacidade de contribuir para o reforço e a modificação de determinados aspectos culturais, daí a importância de sua escolha, uma vez que estes são responsáveis diretamente pelo direcionamento da cultura empresarial e de sua adaptação ao passar dos tempos rumo à longevidade operacional.

H5: A Cultura empresarial é determinada pelas lideranças empresariais.

2.3.6. A liderança como fator do desenvolvimento

Entende-se que liderança é fator preponderante para o desenvolvimento das organizações. Preparar o líder, ou preparar-se como tal, é preocupação constante, uma vez que exige compromisso e respeito com os objetivos empresariais e dos stakeholders. Segundo Fiedler (1981), “a preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: ‘A república’, de Platão, constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como

da grande parte dos filósofos políticos que, desde essa época, procuraram lidar com esse problema.”

Segundo o estudo de Collins (2013), os líderes considerados de nível 5 são aqueles que “canalizam as necessidades do seu ego para longe de si mesmos e na direção da meta maior, que é construir uma empresa que prima pela excelência”. Collins diz que a maior ambição desses líderes é voltada para a empresa, não para eles próprios. De acordo com Harsey e Blanchard (1986), “na teoria da administração científica ou clássica, a função do líder era, obviamente, a de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender os objetivos da organização. O líder concentrava-se nas necessidades da organização e não nas da pessoa”.

Com o surgimento de outros pensamentos, teorias e escolas, foram sendo aprimorados os estudos a respeito da liderança. Cita-se aqui a escola das relações humanas, que passa a priorizar a necessidade e a importância da satisfação dos funcionários e faz com que temas como relacionamento interpessoal, felicidade no trabalho e atitude passem a ocupar mais espaço dentro das organizações, uma vez que contribuem diretamente para o atingimento dos objetivos empresariais.

Segundo Harsey e Blanchard (1986), “a partir da concepção do homo social, surgiu a necessidade de um líder que facilitasse a relação das pessoas no grupo e que orientasse o grupo ao alcance dos objetivos organizacionais, passando a concentrar-se nas necessidades das pessoas”. Assim sendo, passa a ser também função do líder perceber e preocupar-se com as necessidades das pessoas as quais lideram, a fim de que estas consigam contribuir de forma efetiva para o atingimento dos objetivos da organização.

Hersey e Blanchard (1986) afirmam ainda que a “função do líder era a de facilitar a consecução dos objetivos entre os liderados, dando oportunidades para seu crescimento e desenvolvimento pessoal”. Eles dizem que “o movimento da administração científica focaliza a tarefa (produção), enquanto o movimento das relações humanas focaliza as pessoas”. De acordo com eles, “os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e à situação, sendo estas não constantes. O uso do estilo apropriado de comportamento de líder constitui um desafio para cada líder eficaz”.

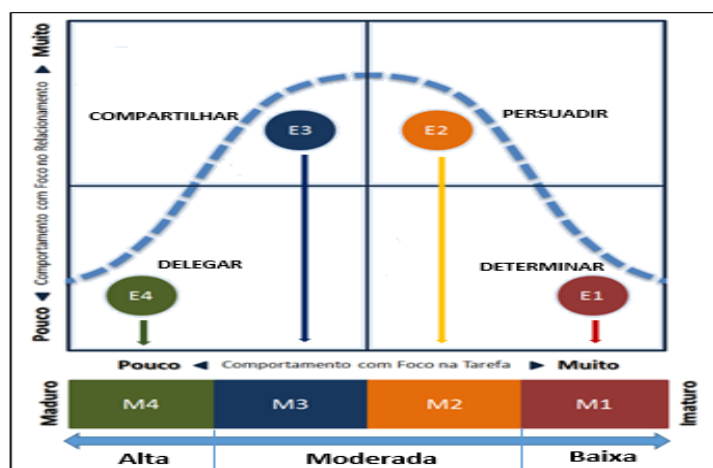


Figura 10 - Estilo do Líder -Fonte: Hersey e Blanchard (1986)
Adaptada pelo autor

O gráfico apresentado na figura 10 integra a relação entre a maturidade relativa, a tarefa e os estilos de liderança. Segundo Hersye e Blanchard, o gráfico indica a evolução dos liderados à medida que passam da (M1) imaturidade para (M4) maturidade. A curva denominada prescritiva é mostrada em forma de sino. Esta aponta para o estilo de liderança indicado a cada nível de maturidade, a saber: (E1) determinar, (E2) persuadir, (E3) compartilhar, (E4) delegar.

Para maturidade M1 dos colaboradores, é necessário o estilo de liderança E1, pois nesse caso os liderados ainda não possuem capacidade, nem disposição para realizar as tarefas, por isso, determinar o que deve ser feito é fundamental. Na maturidade M2, há pessoas que ainda não possuem a capacidade, porém possuem disposição para realizar as tarefas. Sendo assim, o estilo de liderança E2 é mais recomendado. O líder explica e esclarece a decisão que vai tomar. Equipe com maturidade M3 possui capacidade, mas pouca disposição em propor os padrões. Nessa situação, a liderança indicada é a E3, na qual o líder compartilha e incentiva os liderados a participarem das decisões. Já para o nível de maturidade M4, na qual as pessoas possuem capacidade e disposição para indicar o caminho, o estilo de liderança E4 deve ser utilizado, uma vez que empoderará os liderados para a responsabilidade de tomar e executar decisões.

Nesse contexto, entende-se que a liderança é fator preponderante no desenvolvimento de uma organização. Caso não se possua uma liderança alinhada e capaz de desenvolver as pessoas, preservar e adequar a cultura empresarial, inovar

processos e produtos, desenvolver um relacionamento capaz de satisfazer as necessidades dos clientes e demais stakeholders e também de preservar e solidificar a reputação da instituição, a empresa terá comprometida suas condições de obter desenvolvimento e longevidade em suas atividades.

H6: A liderança empresarial é fator preponderante para longevidade das atividades empresariais.

2.3.7. Definição do modelo de análise

Com as hipóteses estabelecidas, apresenta-se agora o modelo que guiou este trabalho e que teve como base a representação gráfica a seguir. Nesta constam as variáveis independentes, dependentes e moderadora, assim como as hipóteses (H1, H2, H3, H4, H5 e H6).

Para Salomon (2004), hipótese é uma resposta provisória ao problema.

Variável, como o próprio nome sugere, é um fenômeno que pode variar ou mudar de maneira que possa ser observado, mensurado ou verificado. Para Prodanov & Freitas (2013), as variáveis podem ser medidas ou descritas, conforme a pesquisa seja quantitativa ou qualitativa, respectivamente. Para efeito desta dissertação, as análises realizadas tiveram características quantitativas.

As variáveis independentes podem ser definidas como o estímulo que provoca uma resposta. Elas podem ser manipuladas. Já as variáveis dependentes podem ser entendidas como sendo o resultado ou a resposta a um estímulo. Estas não sofrem manipulação.

Para Richardson (1999), as variáveis independentes são as que afetam outras variáveis, enquanto as dependentes são as afetadas pelas variáveis independentes. As variáveis intervenientes, às quais trataremos nesta dissertação por variáveis moderadoras, são aquelas que se posicionam entre as variáveis independentes e dependentes.

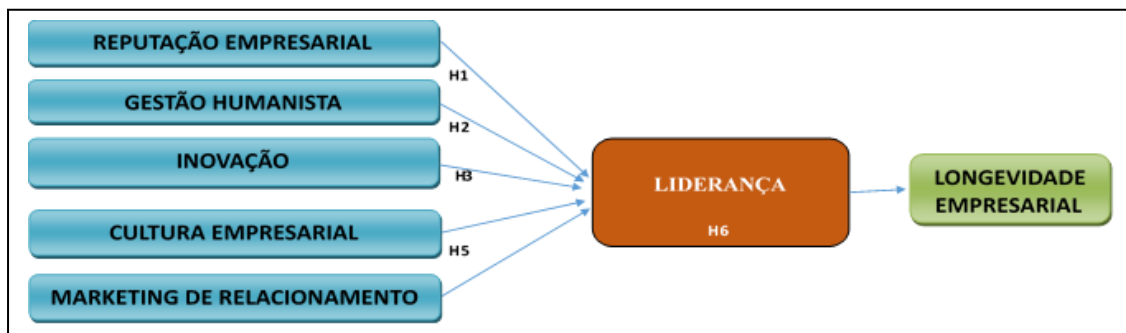


Figura 11 – Modelo de análise
Elaborada pelo autor

Para este trabalho, em conformidade com a figura 11, considera-se como variáveis independentes: reputação empresarial, gestão humanista, inovação, cultura empresarial e marketing de relacionamento. Como variável moderadora, considera-se liderança empresarial e como variável dependente, a longevidade empresarial.

Considerando as variáveis identificadas anteriormente, procede-se à formulação das seguintes hipóteses:

H1: Hipótese 1

- As lideranças empresariais influenciam na reputação das empresas.

H2: Hipótese 2

- A Gestão humanizada de pessoas é reflexo das lideranças da empresa.

H3: Hipótese 3

- A inovação empresarial é determinada pelas lideranças empresariais.

H4: Hipótese 4

- As lideranças empresariais influenciam no marketing de relacionamento da empresa.

H5: Hipótese 5

- A Cultura empresarial é determinada pelas lideranças empresariais.

H6: Hipótese 6

- A liderança empresarial é o fator preponderante para a longevidade das atividades empresariais.

A finalidade desta dissertação é averiguar a veracidade das variáveis independentes (1 a 5), quando aplicadas à variável moderadora (liderança empresarial), e mostrar que as hipóteses (H1 a H6) são verdadeiras e necessárias para que se confirme a variável dependente: longevidade empresarial. Acredita-se que este trabalho pode contribuir, de forma significativa, para as atividades empresariais, tanto no campo teórico como no prático.

3 – MÉTODOS

Em virtude do objetivo da pesquisa que norteia esta dissertação, fez-se a opção das metodologias aplicadas na investigação desenvolvida neste trabalho. São descritos, neste capítulo, os seguintes procedimentos investigativos: definição e amostra da população estudada e os instrumentos utilizados para a coleta. Além disso, são descritas as ferramentas utilizadas no tratamento e na análise dos dados colhidos.

3.1 – Procedimentos e desenho da investigação

Este estudo tem como objetivo analisar os fatores dinâmicos e as estratégias que, se fossem utilizadas de forma correta, seriam capazes de conduzir as empresas a uma longevidade sadia e competitiva no mercado em que atuam.

Para que isso seja possível, faz-se necessária a investigação de determinados elementos essenciais ao direcionamento das organizações rumo a esse objetivo, tais como a reputação que a empresa possui no mercado, o relacionamento desta com seus stakeholders, a política de inovação adotada pela empresa, a forma como a cultura é repassada e como a liderança empresarial é exercida no âmbito da empresa.

Identificar esses aspectos de investigação é de suma importância, pois é a partir deles e do problema a ser investigado que se pode chegar à metodologia mais indicada para se proceder ao estudo.

Para Richardson et al (1999), o método de pesquisa é a “escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos”. O método a ser escolhido deve considerar a dinâmica do problema investigado. Neste estudo, foi utilizado o método hipotético-dedutivo, baseado em uma abordagem quantitativa e qualitativa, considerando as definições e os argumentos que se seguem.

O método hipotético-dedutivo, proposto por Karl Popper em 1935, parte de um problema, ao qual se sugere uma solução temporária por meio da criação de hipóteses. Essas hipóteses serão submetidas a teste, que buscarão provar a falsidade da hipótese. Esse método busca a verdade, eliminando tudo o que pode ser falso.

Popper condensou o exposto no seguinte esquema:

P1 _____ TT _____ EE _____ P2

Onde:

(P1) = problema;

(TT) = solução provisória;

(EE) = crítica da solução, buscando a eliminação do erro;

(P2) = novo problema

Karl Popper diz que gostaria de resumir esse esquema, afirmando que a ciência começa e termina com problemas.

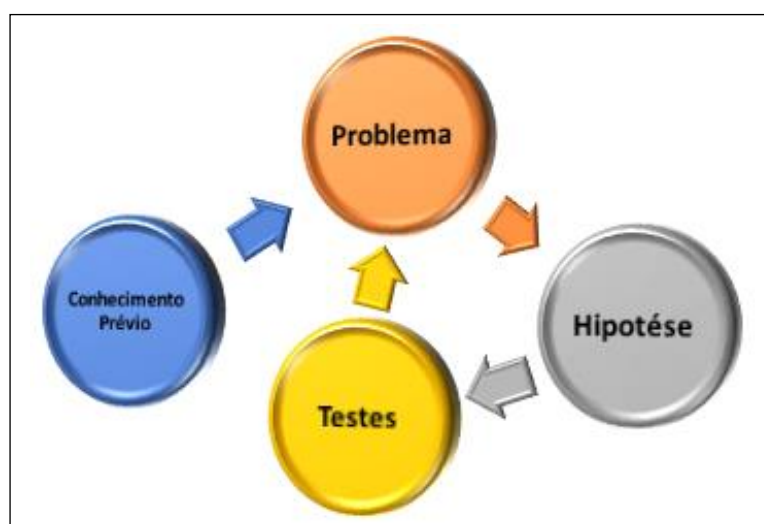


Figura 12 - método hipotético-dedutivo, proposto por Karl Popper em 1935
Adaptada pelo autor

Para Pope & Mays (1995), os métodos quantitativos e qualitativos não se excluem, mesmo apresentando diferenças na forma e na ênfase. Para esses autores, não seria correto dizer que esses métodos se opõem. Na mesma linha de raciocínio, Freitas et al (2000) afirma que, nos estudos organizacionais, é possível a utilização de diversas metodologias, tanto quantitativas como qualitativas, e que a sua utilização deve considerar o objeto da pesquisa. Segundo ele, ambas as abordagens possuem vantagens e desvantagens, entretanto, é possível se fazer uso dos diferentes métodos de forma combinada.

Como estratégia para atingir o objetivo desta investigação, este estudo utilizou pressupostos tanto das abordagens quantitativas quanto das qualitativas. Jick (1979) denomina a combinação desses métodos de "triangulação". Ele cita autores como Campbell e Fiske, pois, em 1959, esses autores chamaram a combinação dos métodos de "validação convergente" ou "multimétodo".

Nos testes para a validação ou negação das hipóteses, aqui levantadas, foram utilizados os métodos quantitativos e qualitativos, tanto na coleta como no tratamento dos dados. Para tanto, fez-se uso da pesquisa bibliográfica e das técnicas estatísticas. A utilização dos métodos quantitativos e qualitativos, para este trabalho, busca assegurar maior precisão dos dados e, conseqüentemente, dos resultados.

Na primeira fase deste estudo, realizou-se a observação teórica. Para esse fim, foi utilizada a bibliografia inerente ao tema pesquisado, conforme consta no segundo capítulo deste trabalho. Segundo Fonseca (2001), a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites.

Para Gil (2007), os exemplos mais característicos de pesquisa bibliográfica são as investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

Fonseca (2002) diz ainda que qualquer trabalho científico se inicia com uma pesquisa bibliográfica que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Através da pesquisa bibliográfica, é possível ampliar os conhecimentos a respeito do tema proposto para estudo, bem como sedimentar as bases para a construção das hipóteses a serem testadas.

Após a formulação das hipóteses, tem-se a segunda fase, que se apoia em uma análise de conteúdo, na qual foram abordados aspectos quantitativos e qualitativos. Para isso, foram considerados os relatórios elaborados e divulgados pelas empresas pesquisadas. Nesses relatórios, foram procuradas palavras, expressões e contextos que remetiam às variáveis presentes neste estudo. Os dados provenientes desse levantamento foram submetidos a ferramentas apropriadas a seu refinamento com a finalidade de interpretá-los com maior precisão e, deste modo, negar ou afirmar as hipóteses desta investigação.

3.2 – Amostra, população e participantes

Para Doxsey & De Riz (2002-2003):

É essencial determinar qual será a principal fonte das informações a serem coletadas. A unidade de análise pode ser uma pessoa, um grupo, uma empresa, uma sala de aula, um município. Pode ser configurada em outro âmbito, num âmbito mais macro: um setor econômico, uma divisão de uma instituição ou uma escola. Independentemente do âmbito da análise, precisamos saber quais os sujeitos da pesquisa.

Segundo Garfield & Gal (1999), em muitos estudos, é impraticável recolher dados de todos os elementos de uma população, por isso se recorre usualmente a amostras. Para Barbetta (2011), a população se divide em dois tipos: população alvo e população acessível. População alvo é o conjunto de elementos que se deseja atingir no estudo. Já população acessível diz respeito aos elementos que desejamos ou podemos atingir por questões de racionalidade física. Segundo Barbetta, a população acessível é a amostra.

Para Gil (2010), quando a amostra é rigorosamente selecionada, os resultados obtidos tendem a aproximar-se consideravelmente dos auferidos, como se todos os elementos do universo fossem pesquisados.

Neste trabalho, a amostra foi dividida em quatro partes: critérios de inclusão, critérios de exclusão, amostragem e consentimento livre e esclarecido.

Nos critérios de inclusão, estão descritos os sujeitos estudados na pesquisa, ao passo que, nos critérios de exclusão, constam os participantes que preenchem os critérios de inclusão, mas que, por algum motivo ético ou por causar alguma distorção no resultado, não devem fazer parte da pesquisa. Na amostragem, deve constar a forma como os participantes foram selecionados para a pesquisa. No critério de consentimento livre e esclarecido, deve ser informado como os participantes serão contatados para fins da pesquisa. Neste trabalho, não consta esse critério, porque trata-se de uma pesquisa bibliográfica.

Partindo das primícias expostas anteriormente, é essencial que se escolha uma população que esteja alinhada com as variáveis propostas para o estudo. Uma vez que se busca estudar as estratégias utilizadas por empresas que atingiram uma longevidade

considerável em suas atividades empresariais, deve-se buscar empresas que já estão há mais de **meio século** no mercado e que conseguiram uma longevidade sadia e sustentável.

Para não se utilizar todas as empresas brasileiras com mais de meio século de existência, adotou-se a lista das “MELHORES E MAIORES”, edição de 2016, da revista Exame. Segundo esse periódico, “a pesquisa foi realizada com base na avaliação dos dados de mais de 3.000 empresas, além dos maiores grupos privados do país. O conjunto compreende todas as que publicaram demonstrações contábeis no Diário Oficial dos Estados até o dia 15 de maio de 2016. Também foram incluídas as companhias limitadas que enviaram seus resultados para análise de MELHORES E MAIORES e responderam aos questionários”.

A lista da revista Exame apresenta um total de 253 (duzentas e cinquenta e três) empresas, das quais 91 (noventa e uma) se enquadram no critério de inclusão deste trabalho. Ou seja, empresas de controle exclusivamente brasileiro e que possuem mais de meio século de atividades. Essas empresas são o público-alvo deste trabalho e podem ser verificadas no gráfico a seguir.

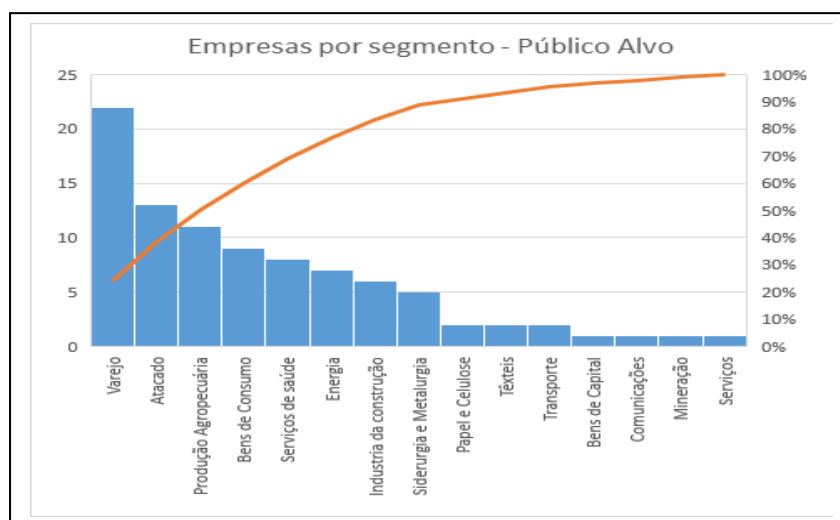


Gráfico 1 – Público-alvo por segmento empresarial
Elaborada pelo autor

No entanto, foram enquadradas no critério de exclusão as empresas que não tiveram seus relatórios de administração e/ou de sustentabilidade do ano de 2015 divulgados em meios eletrônicos e que pertençam aos segmentos de comunicações, energia, indústria da construção, mineração, siderurgia e metalurgia e transporte. Esses

segmentos foram excluídos por entender-se que eles necessitam de grandes investimentos iniciais, além de terem uma relação muito próxima ao governo.

Seguindo esses critérios, 30(trinta) empresas foram consideradas para esta investigação, o que corresponde aproximadamente a 34% (trinta e quatro por cento) do público-alvo. Essas empresas formam também o público acessível ou amostra e podem ser observadas no gráfico a seguir.

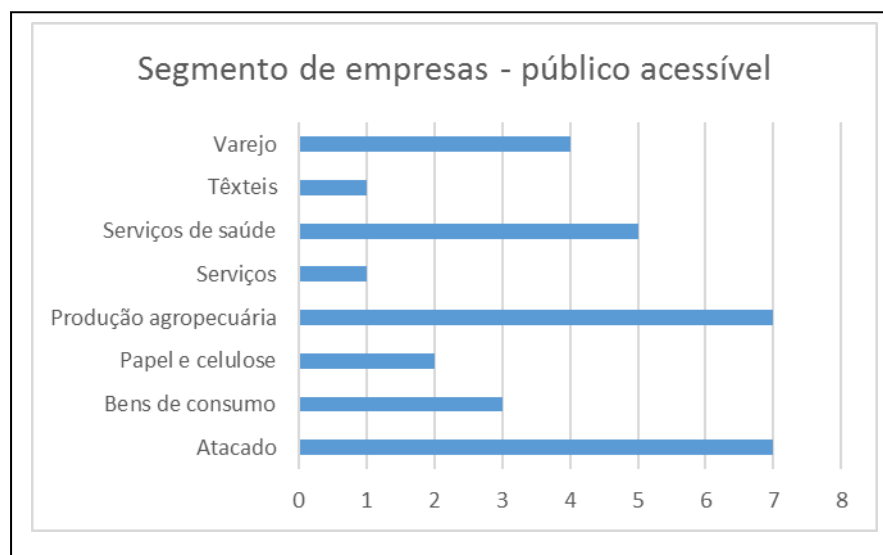


Gráfico 2 – Público acessível por segmento empresarial
Elaborada pelo autor

3.3 – Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis

Para Lessard-Hérbert, Goyette & Boutin (1990), o “pólo técnico” de uma investigação é representado pelo processo de recolha de dados sobre o “mundo real”, o qual é suscetível de ser observado, devido sua subjetividade.

Moresi (2003) define técnica de recolha de dados como sendo "o conjunto de processos e instrumentos elaborados para garantir o registro das informações, o controle e a análise dos dados"

Para Pardal & Correia (1995), as escolhas das técnicas devem estar diretamente relacionadas ao método, pois ele influencia as decisões de acordo com o modelo de análise previamente escolhido e com a definição da amostra. As decisões estão relacionadas com as questões da investigação.

Considerando-se que neste estudo foi utilizado o método hipotético-dedutivo misto, a análise de conteúdo para a coleta de dados essenciais a essa investigação foi feita a partir dos relatórios de sustentabilidade e de gestão, publicados pelas empresas.

Segundo Godoy (1995), a análise de conteúdo, em seus primeiros momentos, recorria a um enfoque puramente quantitativo, no qual as análises eram realizadas calculando-se a frequência. Com o passar do tempo, a análise qualitativa passou também a fazer uso dessa técnica, o que possibilitou seu uso por ambas as abordagens, inclusive em conjunto.

Para Bardin (2011), o termo análise de conteúdo designa:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2011, p. 47).

Complementando esse pensamento, Caregnato e Mutti (2006) afirmam que a análise de conteúdo trabalha com as palavras, o que possibilita que sejam realizadas inferências práticas e objetivas em um determinado texto e no contexto em que esse texto esteja inserido. Isso possibilita ao pesquisador categorizar as unidades de texto, incluindo palavras, expressões ou frases que se repitam.

De acordo com Krippendorff (1990): “Em qualquer mensagem escrita, simultaneamente, podem ser computadas letras, palavras e orações; podem categorizar-se as frases, descrever a estrutura lógica das expressões, verificar as associações, denotações, conotações e também podem formular-se interpretações psiquiátricas, sociológicas ou políticas”.

Considerando esses estudos, a coleta de dados foi realizada por meio da análise de conteúdo dos relatórios publicados pelo público acessível/amostra, nos quais se buscou localizar palavras ou expressões constantes no texto, bem como quantas vezes elas se repetiam, sendo a abordagem quantitativa. Buscou-se também identificar em qual contexto essas palavras ou expressões estavam aplicadas, configurando assim a abordagem qualitativa.

O levantamento realizado foi alocado em uma tabela devidamente identificada por categorias, que estavam diretamente relacionadas às variáveis desta investigação. Há então seis categorias, cada uma composta por 3(três) palavras sinônimas, que foram identificadas nos relatórios analisados. Essas palavras sinônimas foram contadas e

somadas dentro de sua categoria resultando, assim, na quantidade de expressões referentes a cada categoria.

Em razão desta pesquisa focar apenas empresas de controle exclusivamente brasileiro, todos os relatórios se encontram em português, dispensando a busca de palavras em outro idioma. A seguir, apresenta-se a tabela de categorias com as respectivas palavras sinônimas

Tabela 1 – Expressões procuradas na análise de conteúdo, divididas por variáveis

VARIÁVEIS	PALAVRAS/SINÔNIMOS
Reputação Empresarial	- Reputação - Conceito - Imagem
Gestão Humanista	- Humanista - Valorização - Humano
Inovação	- Inovação - Renovação - Aperfeiçoamento
Marketing de Relacionamento	- Relacionamento - Contato - Trato
Cultura Empresarial	- Cultura - Comportamentos - Hábitos
Liderança	- Liderança - Influência - Condução

Fonte-Elaborada pelo autor

A análise dos relatórios foi realizada com a utilização de um software, denominado MAXQDA12, eficaz na exatidão e conferência dos resultados evidenciados. Além dele, o WORD 2016 foi utilizado como software auxiliar, especificamente nas funções de conversão de arquivos em PDF para DOCX e de contador de palavras.

Nesta investigação, realizou-se a contagem de palavras. Em seguida, verificou-se quantas vezes determinada palavra apareceu no texto (método quantitativo). Considerou-se também o sentido da palavra e sua ligação com a variável a qual ela se relacionava. Ou seja, se a palavra estava aplicada de forma convergente ao sentido da variável. Foram excluídas palavras que estavam em títulos e sumários; que possuíam a

mesma grafia, mas com outro sentido; que integravam nome de órgãos e/ou programas públicos ou qualquer denominação ou sentido senão o da variável (método qualitativo). Após a conclusão dessa etapa, a pesquisa concentrou-se no devido tratamento estatístico das informações coletadas.

3.4 – Procedimentos de análise de dados

Para Soriano (2004), analisar consiste em separar e examinar os elementos básicos da informação, buscando responder às questões colocadas na pesquisa.

Essa análise é essencial para que se possa ordenar os dados coletados de forma que eles possam propiciar as respostas aos problemas formulados. Assim, será possível uma interpretação mais abrangente das respostas encontradas.

Para a análise dos dados obtidos, utilizou-se o software MAXQDA12 em colaboração com o MICROSOFT EXCEL, uma vez que essas ferramentas podiam contribuir de forma significativa com os aspectos quantitativos e qualitativos desta dissertação, oferecendo maior segurança e robustez aos resultados obtidos. Para análise das hipóteses constantes neste trabalho, utilizou-se técnicas estatísticas como medidas de dispersão e correlação, bem como a estatística descritiva.

As técnicas estatísticas usadas para a obtenção dos dados utilizados neste estudo possibilitaram decidir a respeito da aceitação ou rejeição das associações entre as hipóteses estabelecidas. Para que isso se tornasse possível, foram realizadas análises univariadas a fim de se conhecer a influência das variáveis propostas para a longevidade das empresas. Devido à amostra desta pesquisa ser de 30 (trinta) empresa, que se pode considerar uma amostra pequena, este trabalho fez uso da estatística não-paramétrica.

Segundo Siegel (1975), as técnicas não-paramétricas se caracterizam por se adaptar aos dados das ciências do comportamento, não exigindo que se façam suposições a respeito da distribuição da população da qual foram extraídos os dados utilizados para análise. Nesta investigação, foi utilizado o coeficiente de correlação ρ (rho), de Spearman, para análise da relação entre as variáveis propostas nesta dissertação. Buscou-se verificar, nessa análise, se as variáveis aqui propostas estão, ou não, relacionadas e se contribuem significativamente para a longevidade das atividades empresariais.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS

Após a coleta dos dados, através de relatórios de administração e de sustentabilidade, disponibilizados eletronicamente pelas empresas que fazem parte da amostragem usada neste trabalho, fez-se a análise e a interpretação dessas informações. As variáveis propostas foram agrupadas, cada uma composta por 3 (três) palavras que poderiam ser empregadas como sinônimo da variável à qual estava vinculada. Para uma melhor visualização e compreensão dos dados, eles foram apresentados por meio de tabelas e gráficos.

Com a finalidade de se obter uma análise mais profunda, foram utilizadas algumas técnicas de estatística, nas quais se contou com o auxílio de software, que possibilitou uma maior precisão no tratamento dos dados de cada uma das categorias. Este capítulo está dividido em duas partes. Na primeira, podem ser verificadas as análises provenientes da estatística descritiva; na segunda, as correlações de categorias, com objetivo de uma possível relação entre as variáveis propostas nesta investigação. Assim, os resultados encontrados podem contribuir para validar ou rejeitar as hipóteses levantadas.

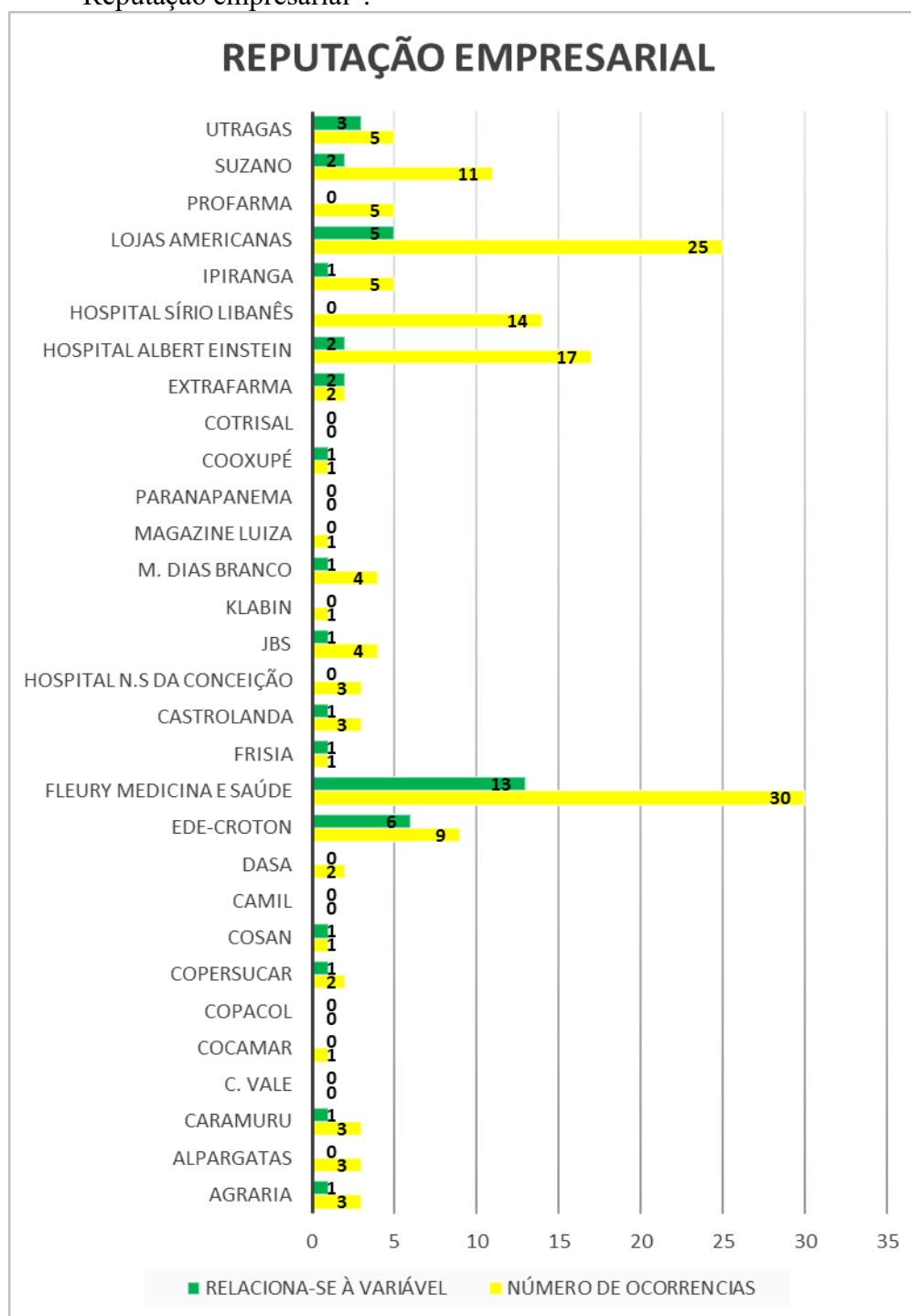
4.1 – Estatística Descritiva

A estatística descritiva tem basicamente o objetivo de facilitar a percepção de uma sequência de valores de mesma natureza, possibilitando assim uma visão mais holística da variação desses valores. Isso pode acontecer pela utilização de tabelas e gráficos. Para Freund e Simon (2000), estatística descritiva “compreende o manejo dos dados para resumi-los ou descrevê-los, sem ir além, isto é, sem procurar inferir qualquer coisa que ultrapasse os próprios dados”

Neste trabalho, para analisar os dados levantados nos relatórios de gestão e de sustentabilidade, usou-se as técnicas de estatística descritiva. Os resultados coletados foram dispostos em gráficos e tabelas, respeitando as categorias criadas para esta dissertação. Nas representações gráficas que se seguem, podem ser visualizados os resultados oriundos da utilização das técnicas de estatística descritiva.

REPUTAÇÃO EMPRESARIAL

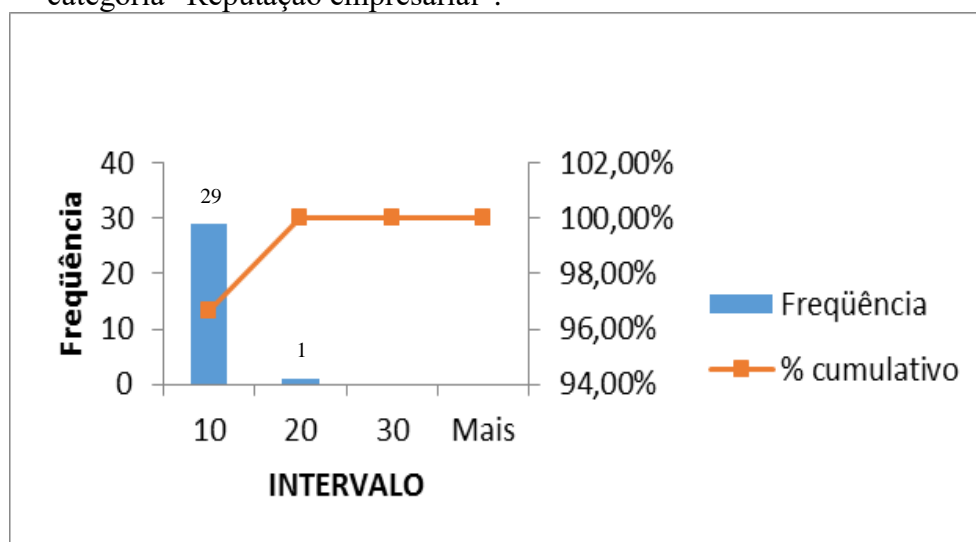
Gráfico 3 – Resultado, por empresa, da análise de conteúdo referente à categoria “Reputação empresarial”.



Ao se observar o gráfico anterior, pode-se constatar que as empresas que mais se referiram à variável “Reputação”, na amostra estudada, são a Fleury medicina e saúde, a EDC e as Lojas Americanas. Não foi constatado nenhum tipo de referência, direta ou indireta, à variável “Reputação Empresarial” nos relatórios das empresas

Cotrisal, Paranapanema, Camil, Copacol e C. Vale. Esse fato pode indicar que essas empresas, em seu atual estágio, não estão priorizando a “Reputação Empresarial”, quando comparadas às demais empresas que fazem parte desta amostra.

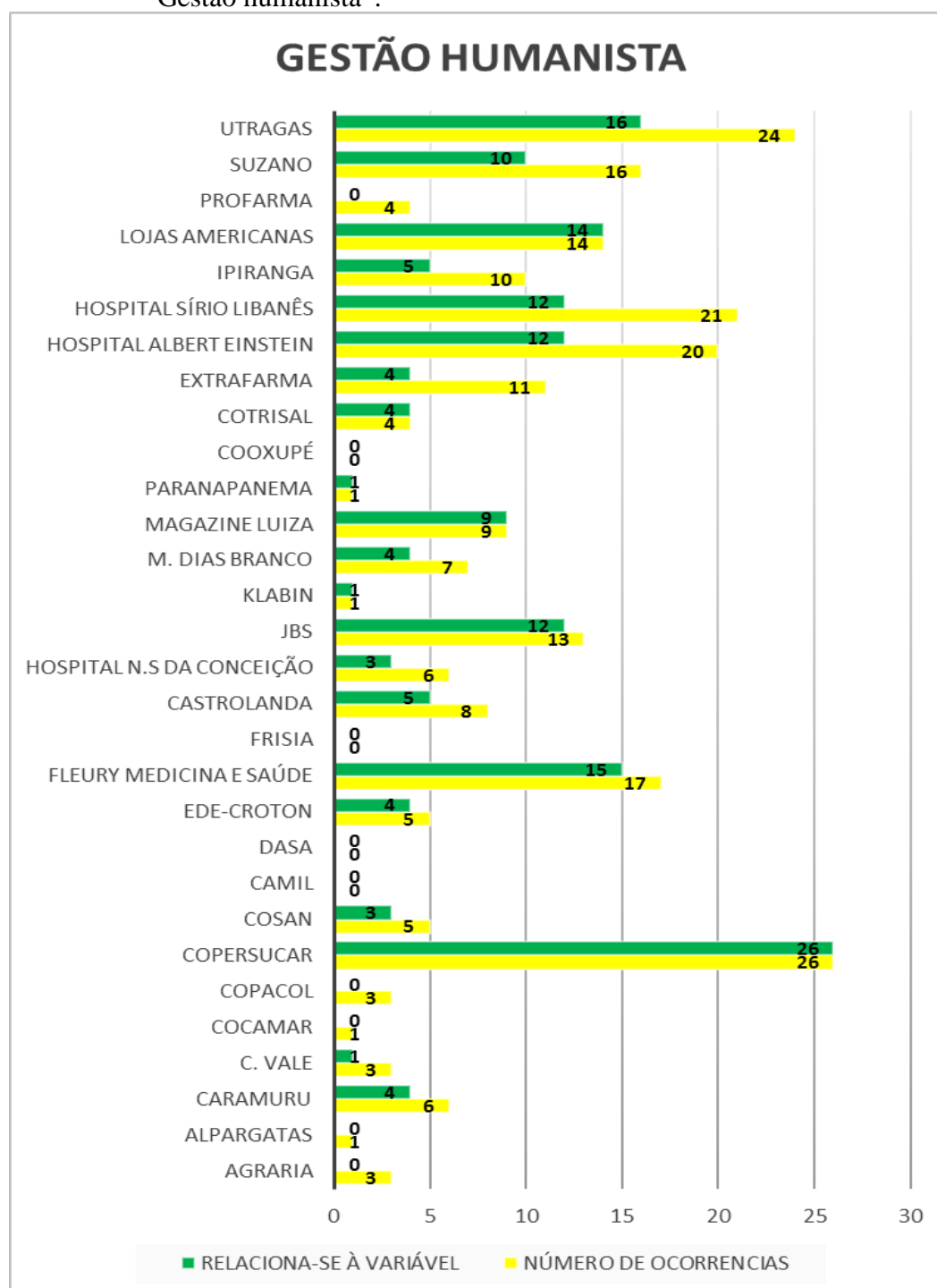
Gráfico 4 – Resultado, por intervalo de frequência, da análise de conteúdo referente à categoria “Reputação empresarial”.



Pode-se observar, nesse gráfico, a quantidade de vezes que as empresas da amostra citaram, em seus relatórios de gestão ou sustentabilidade, as palavras que fazem parte do agrupamento que corresponde à variável “Reputação empresarial”. É possível identificar que, das 30 (trinta) empresas pesquisadas, apenas 1(uma) se referiu à “Reputação empresarial” mais de 10 (dez) vezes, o que representa 3,33% (três vírgula trinta e três por cento) da amostra, enquanto 96,66% (noventa e seis vírgula sessenta e seis por cento) não citaram ou citaram menos de 10 (dez) vezes a expressão “Reputação empresarial”.

GESTÃO HUMANISTA

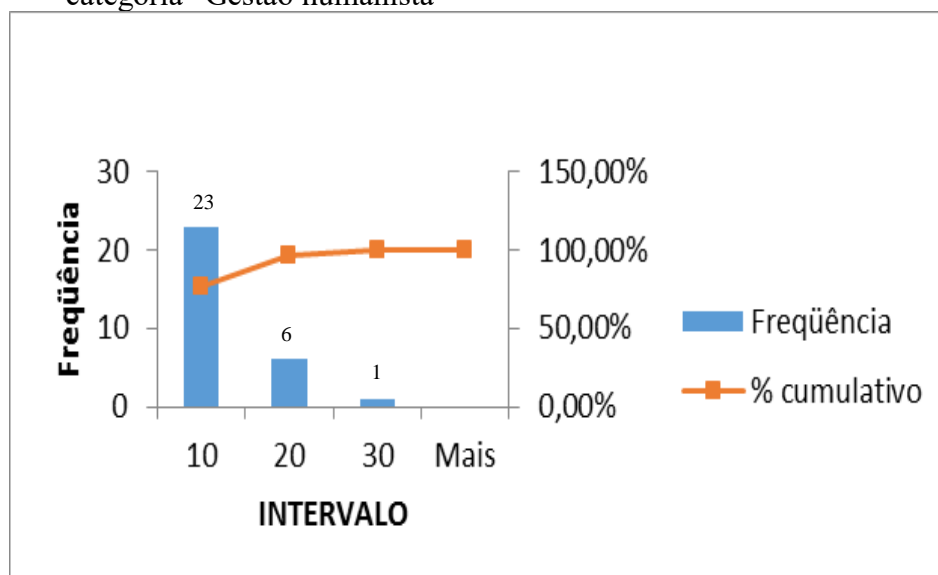
Gráfico 5 – Resultado, por empresa, da análise de conteúdo referente à categoria “Gestão humanista”.



O gráfico anterior indica que as empresas que mais se referiram à variável “Gestão humanista”, na amostra estudada, foram a Copersucar, a Ultragas, a Fleury medicina e saúde e as Lojas Americanas. Nas empresas Cooxupé, Frisia, Dasa e Camil,

não foi constatado nenhum tipo de referência, direta ou indireta, à variável “Gestão humanista” nos relatórios analisados. Esse fato pode indicar que essas empresas, nesse momento, não priorizaram a “Gestão humanista” em suas ações, quando comparadas às demais empresas que fazem parte desta amostra.

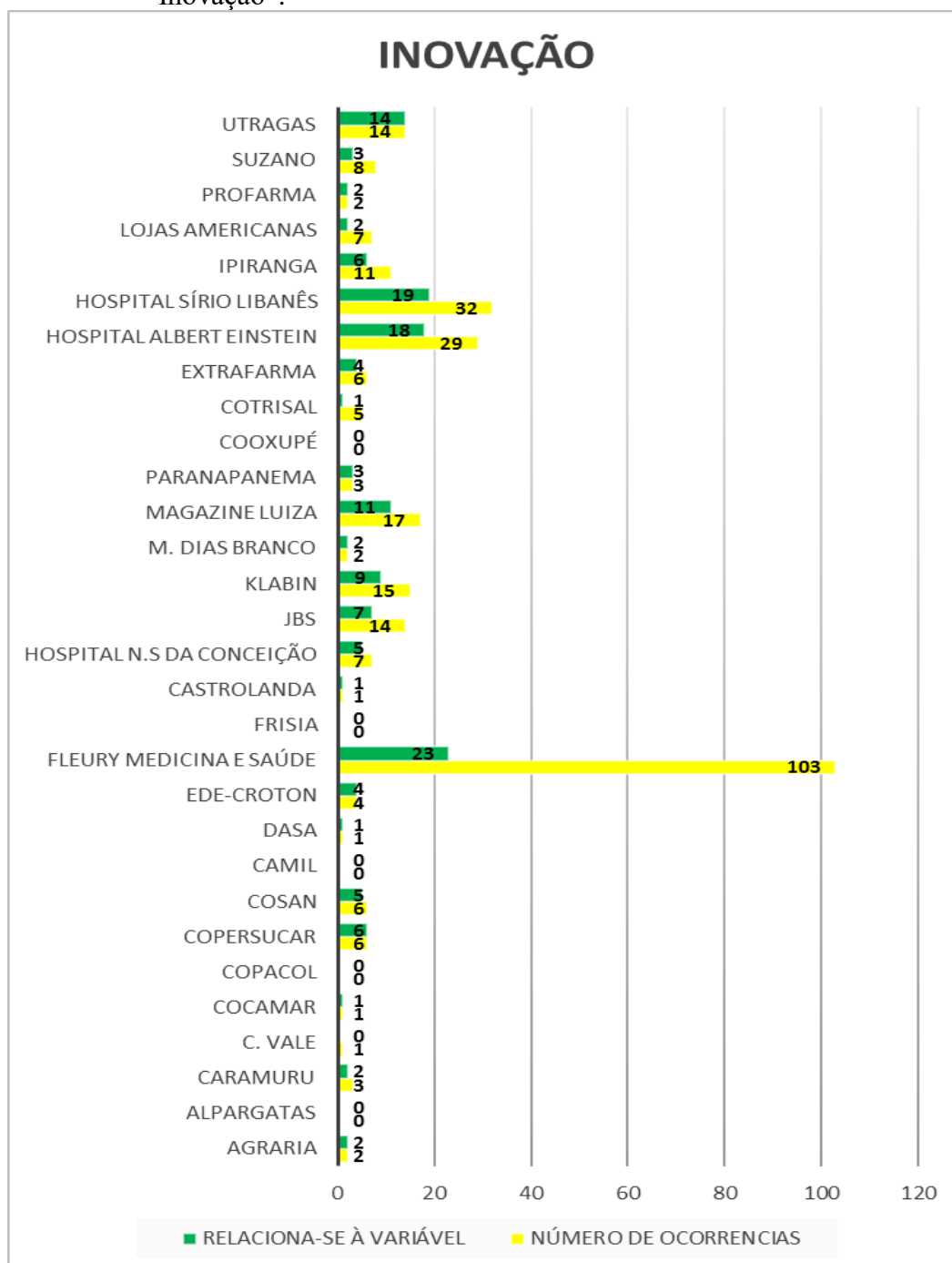
Gráfico 6 – Resultado, por intervalo de frequência, da análise de conteúdo referente à categoria “Gestão humanista”



É possível observar, nesse gráfico, a quantidade de vezes em que as empresas que fazem parte da amostra de estudo citaram, em seus relatórios de gestão ou sustentabilidade, as palavras do agrupamento correspondente à variável “Gestão humanista”. Pode-se observar que, das 30 (trinta) empresas que compõem a amostra, 76,66% (setenta e seis vírgula sessenta e seis por cento), o que corresponde a 23 (vinte e três) empresas, citaram até 10 vezes as palavras correspondentes à “Gestão humanista”; 6 (seis) empresas fizeram até 20 (vinte) referências e 1 (uma) citou mais de 20 (vinte) vezes palavras que correspondem à “Gestão humanista”.

INOVAÇÃO

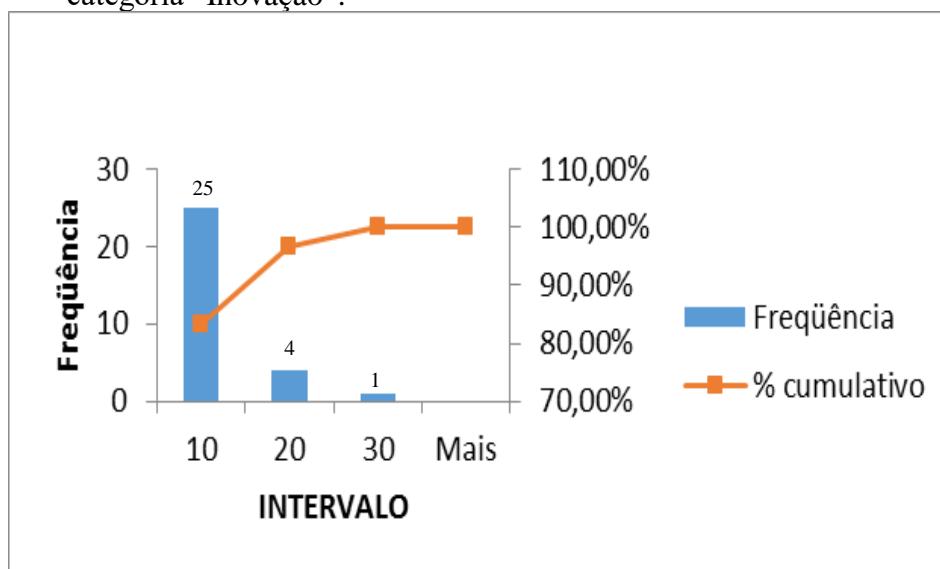
Gráfico 7 – Resultado, por empresa, da análise de conteúdo referente à categoria “Inovação”.



O gráfico anterior se refere à variável “Inovação” e a quantas vezes as palavras que compõem essa variável foram citadas pela amostra pesquisada neste trabalho. É possível verificar que as empresas que mais citaram as palavras que compõem essa variável foram a Fleury medicina e saúde, o Hospital Círio Libanês e o Hospital Albert

Einstein. Já as empresas Cooxupé, Frisia, Camil, Copacol e Alpargatas não mencionaram nenhuma vez, nos relatórios analisados, as expressões que se referem à variável “Inovação”, podendo ser um indicativo de que a “Inovação” não fez parte da prioridade dessas empresas no item prioridades, analisado.

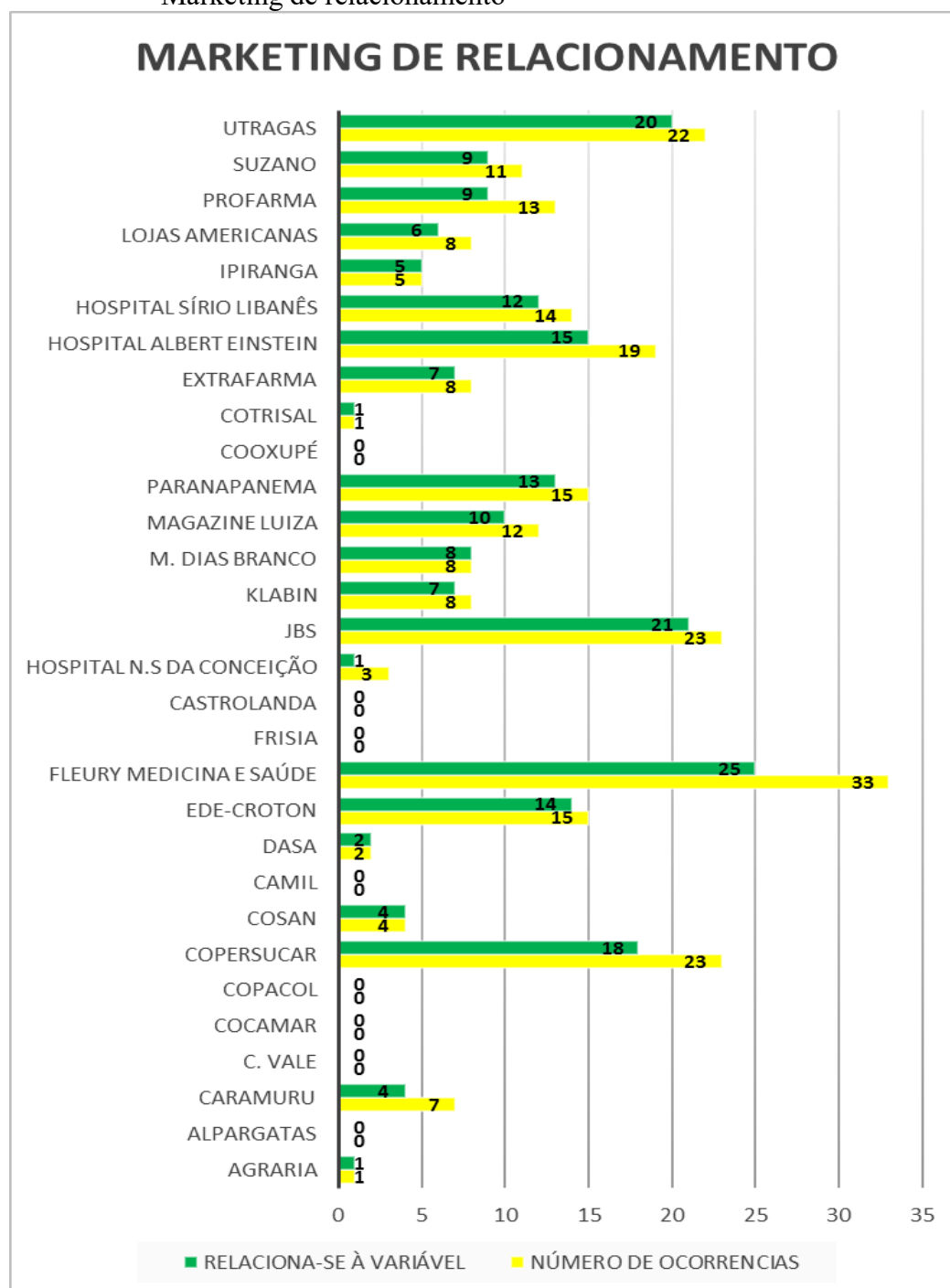
Gráfico 8 – Resultado, por intervalo de frequência, da análise de conteúdo referente à categoria “Inovação”.



Ao se verificar o gráfico anterior, pode-se visualizar que 25 (vinte e cinco) empresas, o que corresponde a 83,33% (oitenta e três vírgula trinta e três por cento) das empresas que compõem a amostra pesquisada, não citaram ou citaram até 10 (dez) vezes as palavras que compõem essa variável. O percentual de 13,33% (treze vírgula trinta e três por cento) se refere à “Inovação” mais de 10 (dez) vezes, enquanto apenas 1 (uma) empresa cita a variável mais de 20 (vinte) vezes.

MARKETING DE RELACIONAMENTO

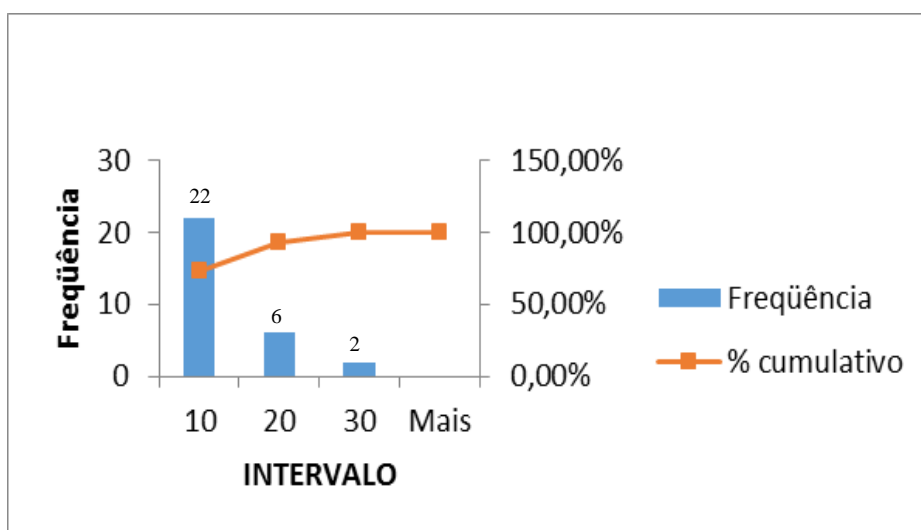
Gráfico 9 – Resultado, por empresa, da análise de conteúdo referente à categoria “Marketing de relacionamento”



Em relação à variável “Marketing de relacionamento”, pode-se observar, no gráfico anterior, que as empresas Fleury medicina e saúde, JBS e Ultragas foram as que mais fizeram referência a essa variável em seus relatórios. Já as empresas Cooxupé,

Castrolanda, Frisia, Camil, Copacol, Cocamar, C. Vale e Alpargatas não citaram nenhuma das palavras que compõem a variável “Marketing de relacionamento” nos relatórios analisados, o que pode sugerir que, nesse período, não priorizaram essa variável em suas atividades.

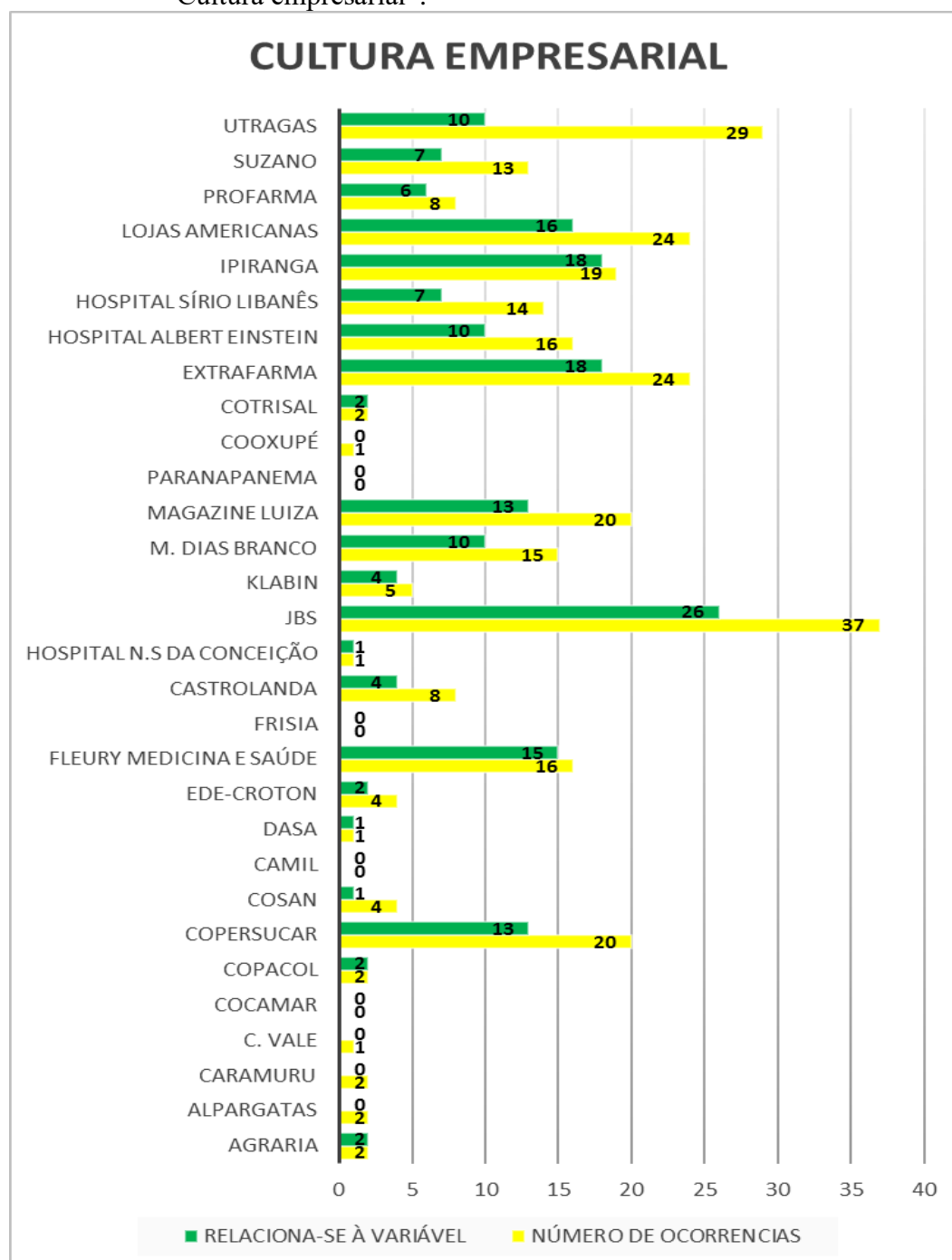
Gráfico 10 – Resultado, por intervalo de frequência, da análise de conteúdo referente a categoria “Marketing de relacionamento”.



É possível observar, no gráfico anterior, que 22 (vinte e duas) empresas do grupo de pesquisa, o que corresponde a 73,33% (setenta e três vírgula trinta e três por cento), fizeram até 10 (dez) referências às palavras associadas à variável “Marketing de relacionamento”; 6 (seis) empresas, ou 20% (vinte por cento), citaram até 20 (vinte) vezes; 2 (duas) empresas se referiram mais de 20 (vinte) vezes em seu relatório à variável “Marketing de relacionamento”.

CULTURA EMPRESARIAL

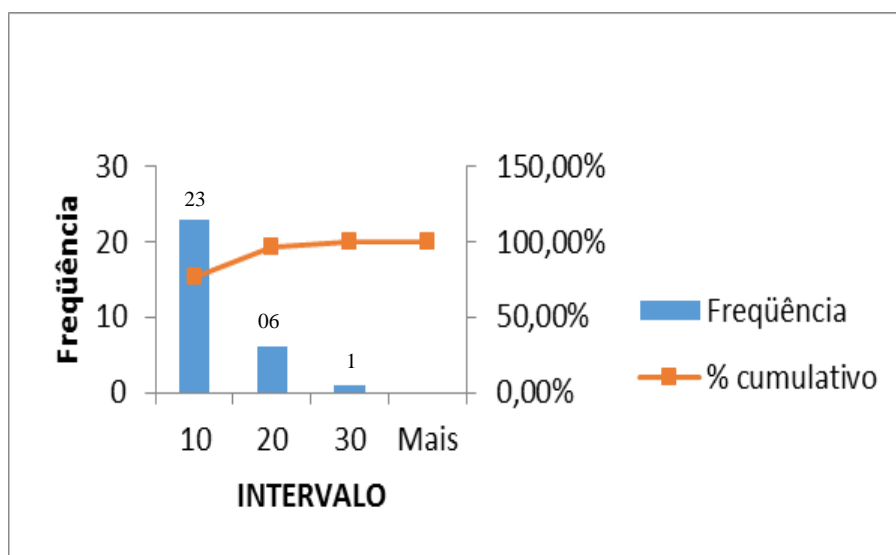
Gráfico 11 – Resultado, por empresa, da análise de conteúdo referente à categoria “Cultura empresarial”.



Observando o gráfico anterior, que mostra o número de vezes que as empresas relacionadas nesta pesquisa citaram, em seus relatórios de gestão e ou de sustentabilidade, as palavras agrupadas para a variável “Cultura empresarial”. É

possível visualizar que as empresas JBS, Extrafarma e Ipiranga foram as que mais fizeram referência a essa variável. Pode-se constatar também que as empresas Paranapanema, Frisia, Camil e Cocamar não citaram nenhuma vez as palavras correspondentes à variável “Cultura empresarial”, que pode não ter sido priorizada nesse período por essas empresas.

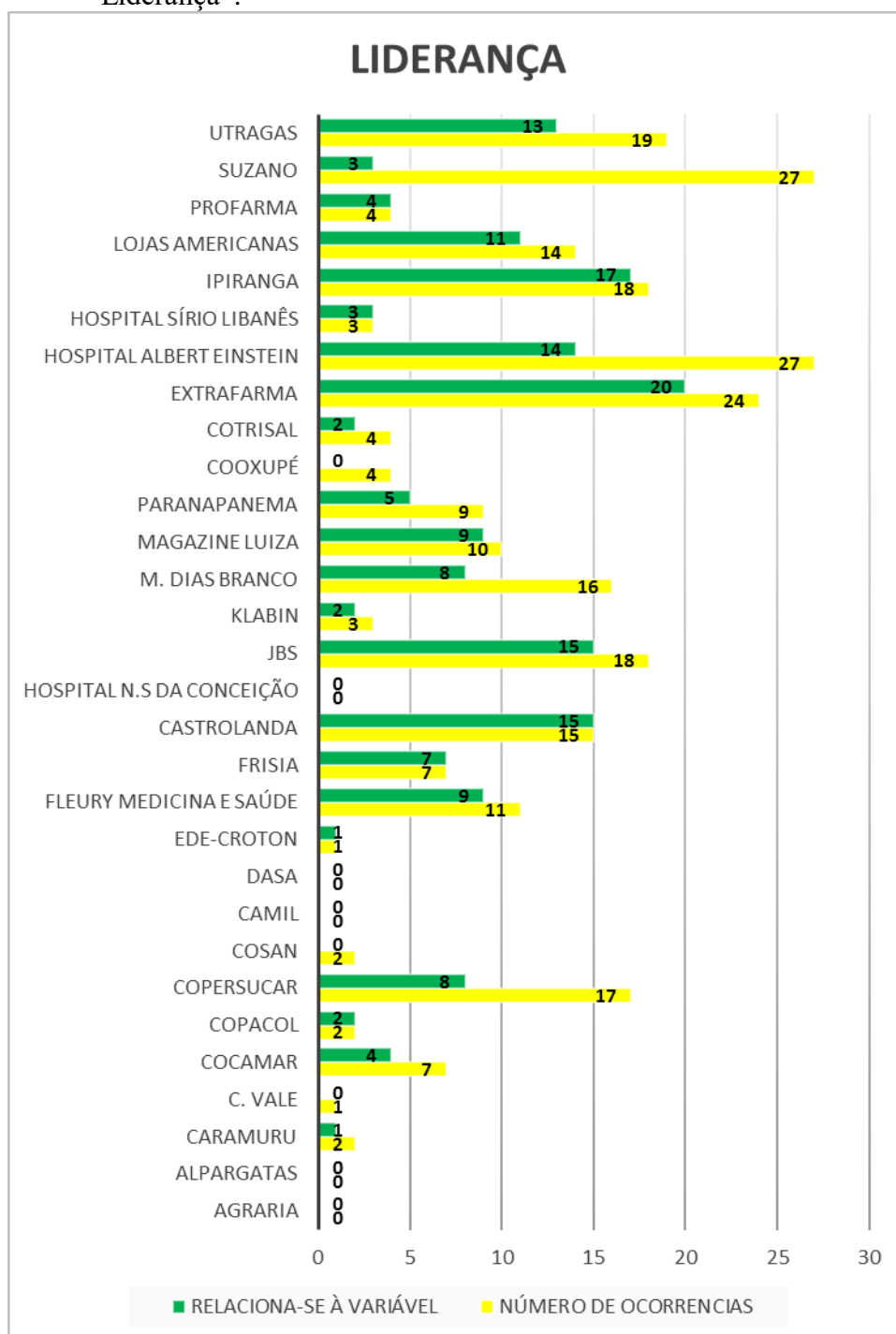
Gráfico 12 – Resultado, por intervalo de frequência, da análise de conteúdo referente à categoria “Cultua empresarial”



Das 30 (trinta) empresas pesquisadas, é possível observar que 1 (uma), o que corresponde a 3,33% (três vírgula trinta e três por cento) da amostra, citou mais de 20 (vinte) vezes palavras que se referiam à “Cultura empresarial”; 20% (vinte por cento) das empresas fizeram até 20 (vinte) referências a essa variável, enquanto a maioria, 76,66% (setenta e seis vírgula sessenta e seis por cento), citou até 10 (dez) vezes a variável “Cultura empresarial”.

LIDERANÇA

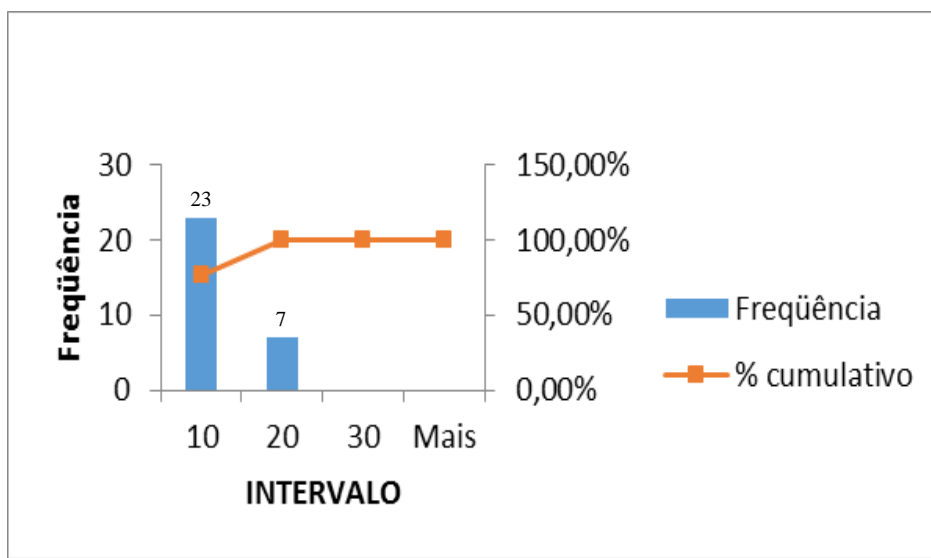
Gráfico 13 – Resultado, por empresa, da análise de conteúdo referente à categoria “Liderança”.



Em relação à variável “Liderança”, pode-se observar, no gráfico anterior, que as empresas que mais se referiram a essa variável, em seu relatório, foram Extrafarma, Ipiranga, JBS e Catrolanda. Já as empresas Cooxupé, Hospital Nossa Senhora da

Conceição, Dassa, Camil Alpargatas e Agrária não citaram nenhuma das palavras que compõem a variável “Liderança” no relatório analisado. Isso sugere que, nesse período, não priorizaram essa variável em suas atividades.

Gráfico 14 – Resultado, por intervalo de frequência, da análise de conteúdo referente à categoria “Liderança”.



Do grupo das 30 (trinta) empresas pesquisadas, é possível verificar, no gráfico anterior, que 23 (vinte e três) empresas, que corresponde a 76,66% (setenta e seis vírgula sessenta e seis por cento) do grupo de pesquisa, citaram a variável “Liderança”, no relatório analisado, e 23,33% (vinte e três vírgula trinta e três por cento) das empresas da amostra citaram mais de 10 (dez) vezes vocábulos que se referiam ao agrupamento de palavras da variável “Liderança”.

EMPRESAS POR SEGMENTO

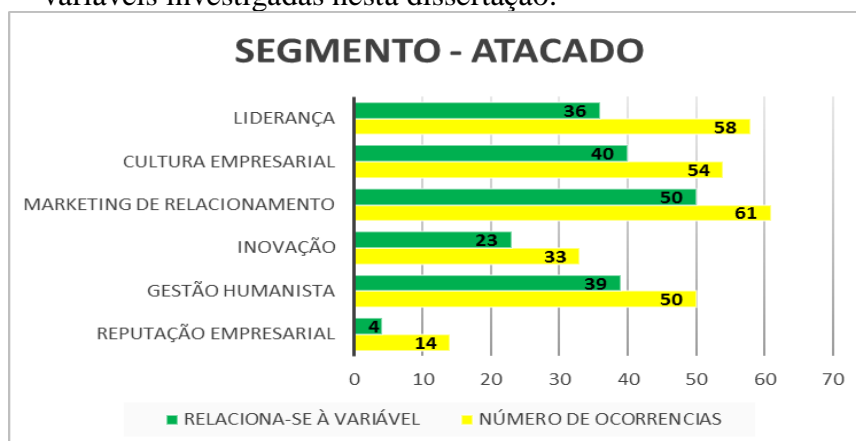
Tabela 2– Empresas que fazem parte da amostra da pesquisa, classificadas por segmento de atuação.

ATACADO	VAREJO	BENS DE CONSUMO	PAPEL E CELULOSE
<ul style="list-style-type: none"> • Ipiranga • Copersucar • Cooxupé • Profarma • Paranapanema • Cosan • Cotrisal 	<ul style="list-style-type: none"> • Lojas americanas • Magazine Luiza • Ultragaz • Extrafarma 	<ul style="list-style-type: none"> • JSB • M. Dias Branco • Camil 	<ul style="list-style-type: none"> • Susano • Klabin
PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA	SERVIÇO	TÊXTIL	SERVIÇO DE SAÚDE
<ul style="list-style-type: none"> • C. Vale • Caramuru • Cocamar • Copacol • Agrária • Castrolanda • Frisia 	<ul style="list-style-type: none"> • EDE 	<ul style="list-style-type: none"> • Alpargatas 	<ul style="list-style-type: none"> • Hospital Albert Einstein • Fleury medicina e saúde • Hospital Sírio Libanes • Hospital N.S da Conceição

Fonte - Elaborada pelo autor

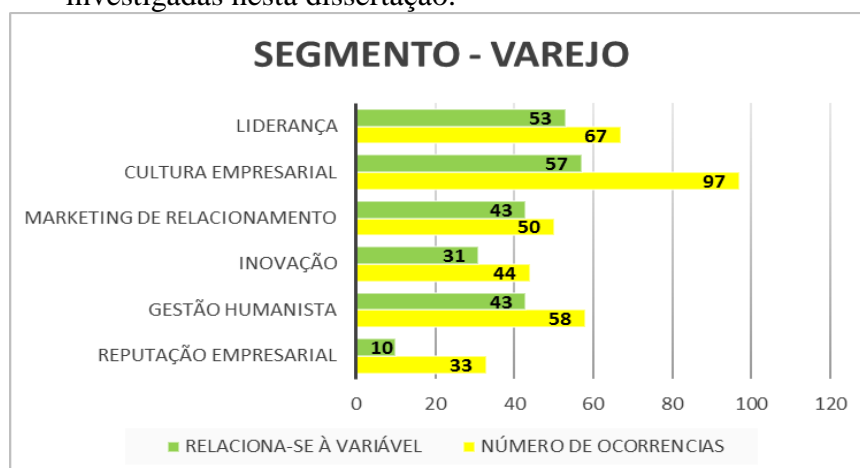
VARIÁVEIS POR SEGMENTO

Gráfico 15 – Apresenta o resultado do segmento de “atacado”, considerando as variáveis investigadas nesta dissertação.



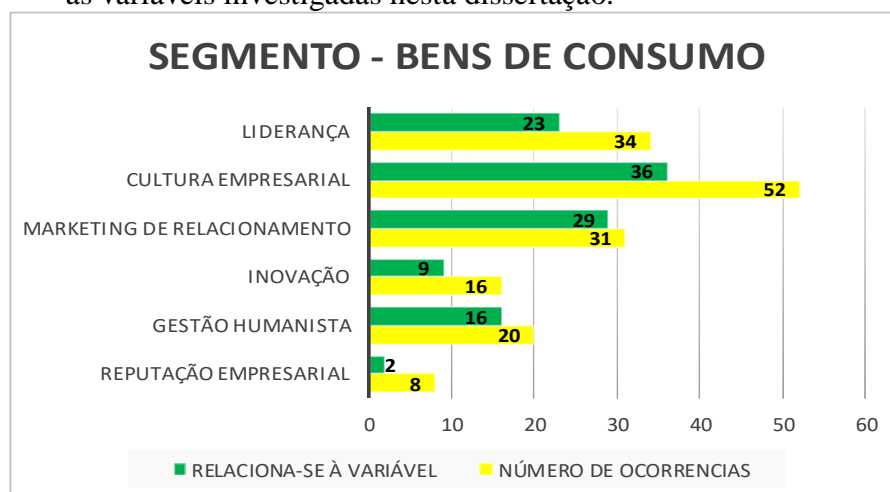
Em referência ao segmento de atacado, pode-se observar que as variáveis mais citadas foram “Marketing de relacionamento” e “Cultura empresarial”, o que indica que esse segmento prioriza essas variáveis em suas políticas administrativas. A variável menos citada foi “Reputação empresarial”.

Gráfico 16 – Apresenta o resultado do segmento de “Varejo”, considerando as variáveis investigadas nesta dissertação.



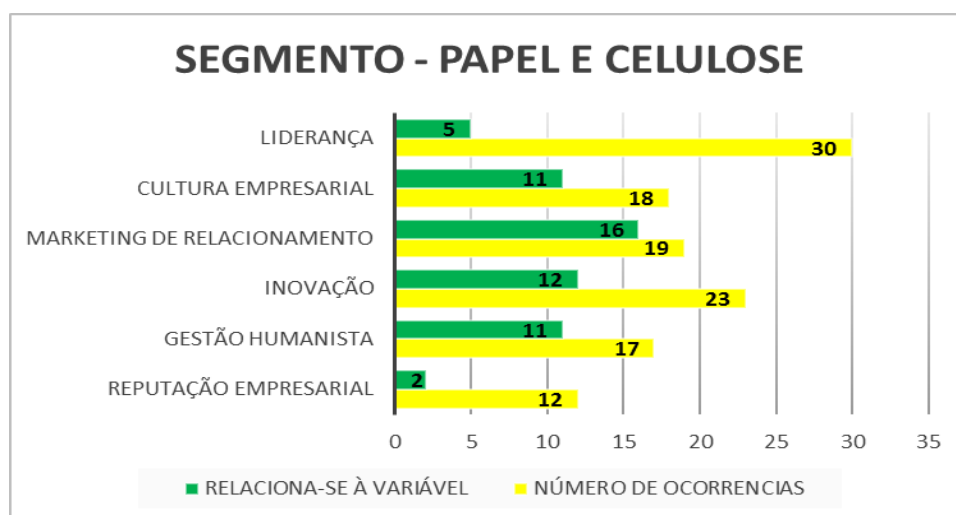
Nas empresas do segmento varejista que fazem parte dessa amostra, é possível observar, no gráfico anterior, que as variáveis mais citadas foram “Cultura empresarial” e “Liderança”. A menos citada foi “Reputação empresarial”.

Gráfico 17 – Apresenta o resultado do segmento de “Bens de consumo”, considerando as variáveis investigadas nesta dissertação.



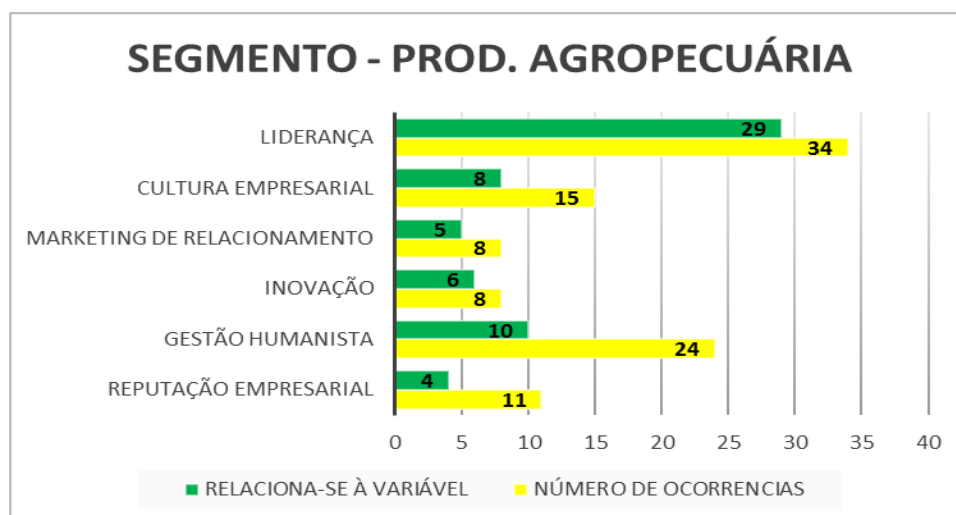
O gráfico anterior indica que as variáveis mais citadas pelo segmento de Bens de consumo foram “Cultura empresarial” e “Marketing de relacionamento”. Observa-se que mais uma vez a variável menos citada foi “Reputação empresarial”.

Gráfico 18 – Apresenta o resultado do segmento de “Papel e celulose”, considerando as variáveis investigadas nesta dissertação.



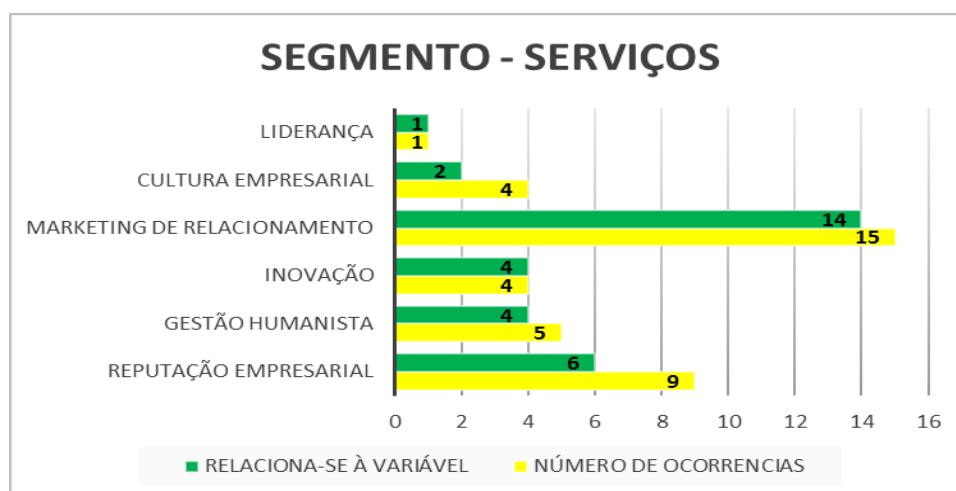
As empresas que compõem o segmento “Papel e celulose”, estudadas neste trabalho, mostram através do gráfico anterior que as variáveis mais citadas foram “Marketing e relacionamento” e “Inovação”. Também é possível observar que a variável menos citada continuou sendo “Reputação empresarial”.

Gráfico 19 – Apresenta o resultado do segmento de “Produção agropecuária”, considerando as variáveis investigadas nesta dissertação.



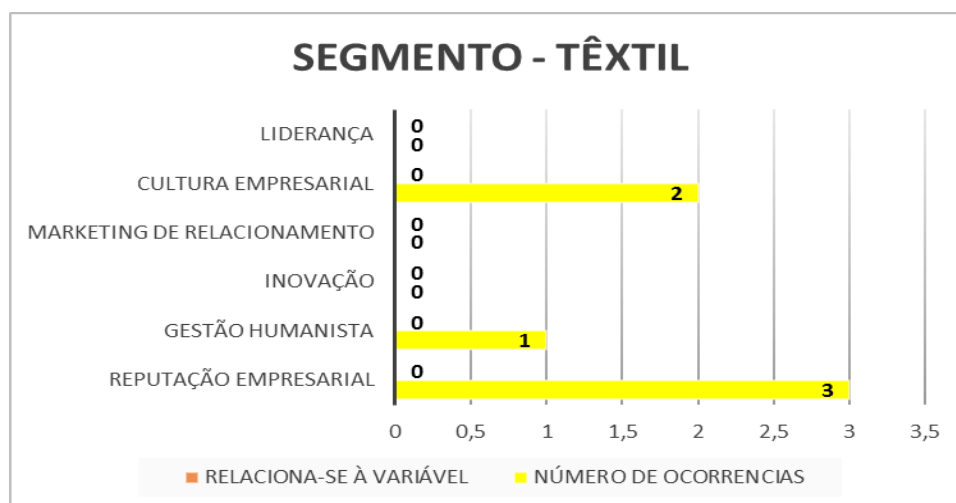
Nas empresas do segmento “Produção agropecuária”, que fazem parte desta amostra, é possível observar, por meio do gráfico anterior, que as variáveis mais citadas foram “Liderança” e “Gestão humanista” e que a menos citada foi “Reputação empresarial”.

Gráfico 20 – Apresenta o resultado do segmento de “Serviços”, considerando as variáveis investigadas nesta dissertação.



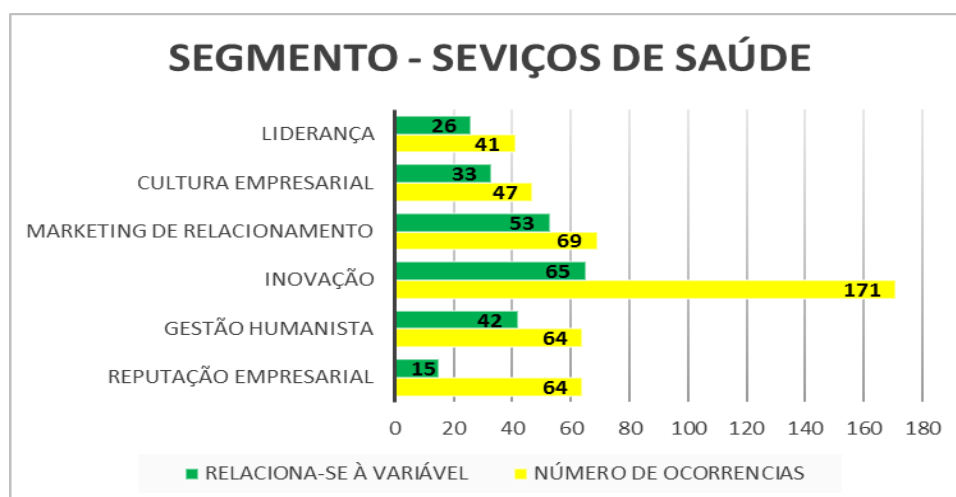
Observa-se que nesse segmento consta apenas uma empresa que entrou na amostra desta pesquisa e que as variáveis mais citadas foram “Marketing de relacionamento” e “Reputação empresarial”. A variável menos citada nesse segmento foi “Liderança”.

Gráfico 21 – Apresenta o resultado do segmento de “Têxtil”, considerando as variáveis investigadas nesta dissertação.



Como pode ser observado no gráfico anterior, não foram detectadas referências diretas a nenhuma variável. Houve algumas referências, no entanto, quando analisadas, verificou-se que elas não se relacionavam diretamente ao sentido das variáveis, objeto desta pesquisa. Ressalta-se também que apenas uma empresa do segmento têxtil fez parte da amostra estudada.

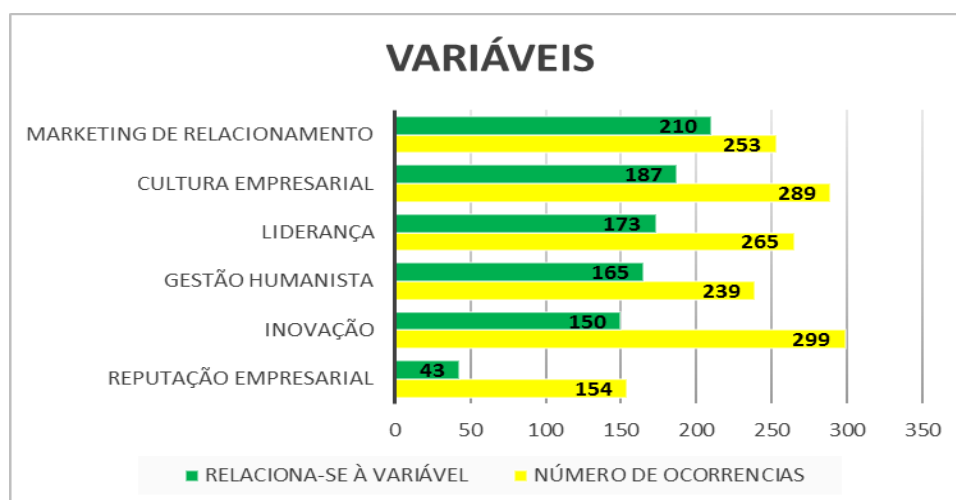
Gráfico 22 – Apresenta o resultado do segmento de “Serviços de saúde”, considerando as variáveis investigadas nesta dissertação.



No segmento de “Serviços de saúde”, composto neste trabalho pelas empresas incluídas na amostra de estudo, pode-se verificar, através do gráfico anterior, que as variáveis mais citadas foram “Inovação” e “Marketing de relacionamento”. Já a menos citada foi “Reputação empresarial”.

VARIÁVEIS

Gráfico 23 – Apresenta o resultado total das variáveis investigadas neste trabalho.



O gráfico anterior considera o total das citações constantes nos relatórios das 30 (trinta) empresas que compuseram a amostra desta pesquisa. Pode-se verificar no gráfico que as variáveis mais citadas foram “Marketing de relacionamento”, “Cultura empresarial” e “Liderança”, ao passo que a menos citada foi “Reputação empresarial”.

ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Continuando a análise dos dados obtidos pelos métodos da estatística descritiva, passa-se agora à utilização das medidas de tendência central (MTC). Para Stella (2003), a média, a mediana e a moda “são as três medidas de tendência central, ou promédios, mais utilizadas para resumir o conjunto de valores representativos do fenômeno que se pretende estudar”. Para efeito deste estudo, usou-se a média, mediana e o percentil 75, bem como as medidas de dispersão (variância e desvio padrão).

Para Sindelar, Cristina e Wiebusch (2014), as medidas de dispersão ou de variabilidade dizem respeito à descrição de um grupo de valores em termos da variabilidade existente entre os itens incluídos dentro do grupo, em termos absoluto ou relativo dos dados

Días e López (2001) definem a variância como a média das diferenças quadráticas de *N* valores em relação à sua média aritmética. Para Fonseca e Martins (1996), a variância é uma medida relativa de dispersão útil para a comparação em termos relativos do grau de concentração em torno da média de distribuições distintas. Nesta dissertação, “*N*” é igual a 30 (trinta), em virtude do número de empresas que compõe a amostra deste estudo.

Tabela 3– Estatística descritiva das categorias/variáveis estudadas (arredondado para três casas decimais)

	<i>REPUTAÇÃO EMPRESARIAL</i>	<i>GESTÃO HUMANISTA</i>	<i>INOVAÇÃO</i>	<i>MARKETING DE RELACIONAMENTO</i>	<i>CULTURA EMPRESARIAL</i>	<i>LIDERANÇA</i>
Média	1,400	5,500	5,033	7,067	6,267	5,767
Mediana (Percentil 50)	1,000	4,000	2,500	5,500	3,000	3,500
Desvio padrão	2,622	6,458	6,150	7,311	7,071	6,033
Variância da amostra	6,875	41,707	37,826	53,444	49,995	36,392
Assimetria	3,389	1,424	1,671	0,894	1,100	0,855
Percentil 75	1,000	9,750	6,000	11,500	10,000	9,000
Nº de observações	30					
Nível de confiança(95,0%)	0,979	2,411	2,297	2,730	2,640	2,253

Fonte- Elaboração do autor

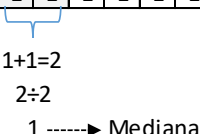
A média representa o centro de gravidade da distribuição da variável, sendo obtida por meio da soma de todos os valores observados e dividida pelo número de observações, de acordo com Sindelar, Cristina e Wiebusch (2014). Neste estudo, como pode ser visualizado na tabela 3 (três), o número de observações corresponde a 30

(trinta), quantidade equivalente às empresas que compuseram a população acessível deste trabalho.

De acordo com a definição de média, já citada anteriormente, pode-se observar que esse conceito se refere à quantidade de vezes que foram citadas as expressões correspondentes às variáveis estudadas neste trabalho. Como pode ser visualizado na tabela 3 (três), a variável menos citada foi “Reputação empresarial”, que em “média” foi citada 1,4 (uma vírgula quatro) vezes no relatório das empresas que compõem a amostra. Isso pode ser um indicativo de que as empresa pesquisadas não consideram a “Reputação empresarial” uma preocupação nesse momento, dando maior importância à variável “Marketing de relacionamento” que obteve uma média de 7,0 (sete) citações nos relatórios analisados.

A segunda MTC calculada foi a mediana. Para Nazareth (2003), a mediana é o valor que divide a distribuição ao meio, sendo 50% (cinquenta por cento) dos dados acima do valor da mediana e os demais 50% (cinquenta por cento) abaixo. Neste trabalho, a distribuição corresponde ao número de vezes que as variáveis foram citadas nos relatórios da amostra. Para se conseguir encontrar o valor da mediana, é necessário realizar a ordenação dos elementos da amostra de dados. O valor encontrado pode pertencer, ou não, à amostra. Deve-se ainda considerar se o número de observações é par ou ímpar. Neste trabalho, tem-se uma amostra com 30 (trinta) observações, o que configura um número par.

Nº observações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Nº referencias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	5	6	13



1+1=2
2÷2
1 -----> Mediana

Figura 13 – Cálculo da mediana
Elaborada pelo autor

Analisando a figura 13, é possível verificar o número de observações. Esse número foi disposto em ordem crescente. Como o número de observações é par, 30 (trinta) relatórios pesquisados, tem-se os relatórios 15 (quinze) e 16 (dezesesseis) como valor central. Os valores das referências desses relatórios são somados e divididos por 2 (dois), encontrando-se assim a mediana 1 (um). Ou seja, as 14 (catorze) observações anteriores à mediana terão referências iguais ou menores que 1 (um), enquanto as 14

(catorze) observações que ficam após a mediana, possuirão referências iguais ou maiores que 1 (um).

Analisando a variável “Reputação empresarial”, representada na figura 13, é possível verificar a existência de 14 (catorze) observações que citam uma ou menos de uma vez essa variável. Isso significa que 50% (cinquenta por cento) dos relatórios das empresas participantes da amostra fizeram uma ou nenhuma referência à variável “Reputação empresarial”. Também é possível identificar, na tabela 3, que as variáveis que tiveram maiores medianas foram “Marketing de relacionamento” e “Gestão humanista”, com medianas 5,5 (cinco vírgula cinco) e 4,5 (quatro vírgula cinco), respectivamente. Também é possível observar, na tabela 3, que todas as médias das variáveis estudadas são maiores que a mediana, indicando que todas as variáveis possuem distribuição de dados assimétrica à direita ou positiva, ou seja, valores superiores à mediana.

No parágrafo anterior, usou-se a mediana para o cálculo dos valores analisados. A mediana também é conhecida como percentil 50 (cinquenta), que é a porcentagem de valores que estão antes ou depois de determinado dado. Como calculado anteriormente, observa-se que a mediana divide a sequência de dados em duas partes de 50% (cinquenta por cento) cada uma, todavia, pode-se dividir uma sequência de dados ordenados em 100 (cem) partes ou intervalos. No entanto, os mais comumente usados são os percentis 25 (vinte e cinco), 50 (cinquenta) e 75 (setenta e cinco). O percentil 50% (cinquenta por cento) corresponde à mediana.

O percentil 75 (setenta e cinco) divide em duas partes uma sequência de valores ordenados, sendo uma parte de 75%, (setenta e cinco por cento), que é composta pelas referências que ficam abaixo do valor encontrado no percentil; outra parte de 25% (vinte e cinco por cento) restantes, que é composta pelos valores que ficam acima do valor encontrado. Ao se observar a tabela 3 (três), é possível verificar na variável “Cultura empresarial” que o valor do percentil 75 (setenta e cinco) corresponde a 10 (dez). Isso quer dizer que 75% (setenta e cinco por cento) das referências dessa variável foram inferiores a 10 (dez) e que os 25% (vinte e cinco por cento) restantes foram superiores a 10 (dez).

A categoria de variáveis que apresentou menor percentil foi “Reputação empresarial” com valor de 1,0 (um), o que significa que 75% (setenta e cinco por cento)

das ocorrências dessa variável foram menores que 1 (uma) citação. A variável que apresentou maior percentil foi “Marketing de relacionamento” com o valor de 11,5 (onze vírgula cinco).

Conforme mencionado anteriormente, para fins deste trabalho, foram usadas as técnicas estatísticas como medidas de dispersão, correlação e regressão linear, bem como a estatística descritiva para medir a dispersão, a variância e o desvio padrão. Correa (2003) conceitua dispersão como sendo as medidas estatísticas utilizadas para avaliar o grau de variabilidade, ou dispersão, dos valores em torno da média.

Para Correa (2003), a variância relaciona os desvios em torno da média, ou, mais especificamente, é a média aritmética dos quadrados dos desvios.

De acordo com Crespo (2002), “sendo a variância calculada a partir dos quadrados dos desvios, ela é um número em unidade quadrada em relação à variável em questão, o que, sob o ponto de vista prático, é um inconveniente. Por isso mesmo, imaginou-se uma nova medida que tem utilidade e interpretação prática, denominada desvio padrão, definida como a raiz quadrada da variância”.

Ainda conforme Crespo (2002), “tanto o desvio padrão como a variância são usados como medidas de dispersão ou variabilidade. O uso de uma ou de outra dependerá da finalidade que se tenha em vista.”

Por se entender que a análise do desvio padrão atende às finalidades deste trabalho, não se buscou interpretar a variância. Os valores obtidos da variância foram utilizados para obter-se o desvio padrão e sua respectiva análise.

Segundo Correa (2003), o desvio-padrão é a medida mais usada na comparação de diferenças entre conjuntos de dados, por ter grande precisão. O desvio padrão determina a dispersão dos valores em relação à média e é calculado por meio da raiz quadrada da variância.

Na tabela 3, é possível verificar que a variável que apresenta a maior variação nos dados informados é “Marketing de relacionamento” com 53,44 (cinquenta e três vírgula quarenta e quatro), já a que apresenta menor dispersão de dados é a variável “Reputação empresarial”. As variáveis “Gestão humanista” e “Cultura empresarial” indicam os valores de 41,70 (quarenta e um vírgula setenta) e 49,99 (quarenta e nove vírgula noventa e nove), respectivamente. As categorias “Inovação” e “Liderança”

possuem, respectivamente, 37,82 (trinta e sete vírgula oitenta e dois) e 36,39 (trinta e seis vírgula trinta e nove) apresentando dispersão intermediária às variáveis anteriores.

Continuando a observância da tabela 3 (três), pode-se inferir que a variável “Reputação empresarial” é a que possui a distribuição de dados mais baixa e a menor dispersão em relação às demais variáveis investigadas neste trabalho. Essa variável também foi a menos referenciada nos relatórios submetidos à análise. A variável “Marketing de relacionamento” foi a mais citada nos relatórios pertencentes à amostra e conta com a maior distribuição de dados e com os valores mais elevados, ao contrário da variável “Reputação empresarial”.

4.2 – Correlações

Correa (2003) define correlações como sendo as relações estabelecidas após uma pesquisa, tendo como base os resultados obtidos. Com esses resultados, são feitas comparações que eventualmente podem conduzir (ou não) à ligação entre as variáveis.

Em estudos que envolvem mais de uma variável, geralmente se busca investigar a existência de alguma relação entre elas, indo além dos valores obtidos por meio dos métodos da estatística descritiva.

Para Triola (1999), a correlação pode ser definida como sendo uma forma de relacionamento entre duas ou mais variáveis. Podem existir diferentes formas de correlação entre as variáveis. No entanto, a mais conhecida é a correlação simples, na qual se correlacionam duas variáveis, X e Y.

Neste estudo, foi usado o coeficiente de correlação não paramétrico de Spearman. O cálculo da correlação foi realizado entre as variáveis e disposto em uma tabela. O valor da correlação mede o grau de intensidade de associação entre as variáveis. O resultado gerado compreende os valores que se encontram entre -1 + 1, onde: $r = -1$: correlação linear negativa perfeita; $r = +1$: correlação linear positiva; $r = 0$: quando não há correlação linear (FÁVERO et al, 2009). O gráfico a seguir permite uma melhor visualização dessa teoria.

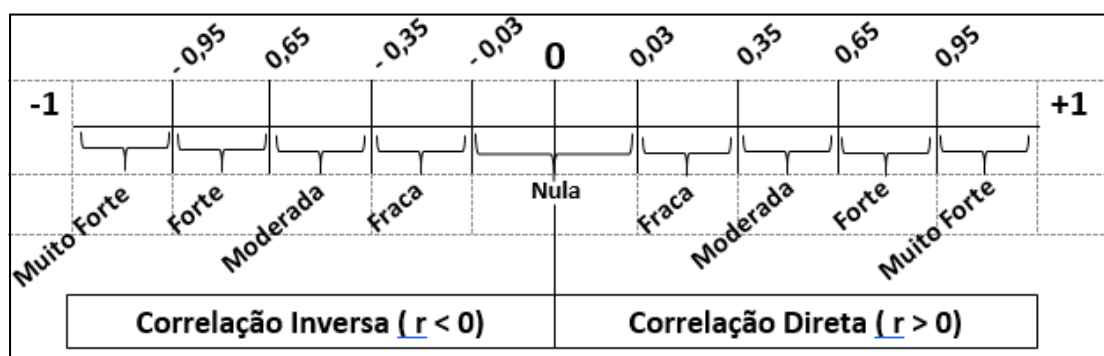


Figura 13 – Adaptado pelo autor

Para Mattar (2001), a pesquisa quantitativa busca a validação das hipóteses, por meio da utilização de dados estruturados. Essa afirmação leva a crer que, ao se trabalhar com hipóteses, surge a necessidade de se verificar se estas se relacionam entre si. Para que isso aconteça, um teste estatístico deve ser realizado com a finalidade de se determinar se a amostra traz evidência suficiente para se rejeitar H_0 e, assim, concluir que H_1 é verdadeira. Ou seja, o teste estatístico é usado para se optar por H_1 ao se concluir que H_0 pode ser rejeitada.

Nesta investigação, tem-se duas hipóteses possíveis para o teste de correlação, são elas:

- **A hipótese nula**, representada por H_0 , a qual afirma que não existe correlação entre as variáveis testadas;
- **A hipótese alternativa**, representada por H_1 , a qual afirma que pode haver correlação entre as variáveis testadas

Na tabela 3, foi informado o nível de confiança dos testes das hipóteses, que é de 95% (noventa e cinco por cento), o que corresponde a um nível de significância de 5% (cinco por cento), o mais comum em toda a literatura consultada. Testar hipótese e decidir se uma afirmação estabelecida sobre uma medida populacional é, ou não, apoiada pela evidência obtida dos dados coletados da amostra é fundamental para a pesquisa.

Existem, no mercado, softwares aplicados exclusivamente ao cálculo estatístico. Por não se ter acesso, nem perícia no uso desses aplicativos, fez-se o uso da planilha eletrônica EXCEL, na função denominada “análise de dados” para se encontrar valores

referentes à correlação linear simples com teste de significância. Os resultados obtidos podem ser visualizados nas tabelas a seguir.

Tabela 4 – Valores Críticos de r_s , coeficiente de correlação de Spearman.

N	Nível de significância (unilateral)	
	0,05	0,01
4	1,000	
5	0,900	1,000
6	0,829	0,943
7	0,714	0,893
8	0,643	0,833
9	0,600	0,783
10	0,564	0,746
12	0,506	0,712
14	0,456	0,645
16	0,425	0,601
18	0,399	0,564
20	0,377	0,534
22	0,359	0,508
24	0,343	0,485
26	0,329	0,465
28	0,317	0,448
30	0,306	0,432

Na tabela anterior, denominada de valores críticos de correlação de Spearman, temos: “N” que representa o número de casos, ou seja, a quantidade de empresas que compõe a amostra deste trabalho, correspondente a 30 (trinta). Conforme já mencionado, o nível de significância adotado para este estudo é de 5% (cinco por cento) ou 0,05. De posse dessas informações, busca-se na tabela 4 a interseção da coluna que contém o número de amostra com a coluna que abriga o valor do nível de significância. Pode-se observar que, na interseção dessas colunas, é encontrado o valor crítico de 0,306; se este for menor que o valor calculado para as variáveis, pode-se rejeitar a hipótese nula, H_0 , e aceitar a hipótese alternativa, H_1 .

Nas tabelas seguintes, é possível se observar os valores encontrados, bem como sua análise.

Tabela 5 – Correlação “Reputação empresarial” e “Liderança empresarial”.

Representação	Descrição	Valor
N	Número da amostra	30
A	Nível de significância	0,05
P	Valor observado ou calculado	0,429
T	Valor crítico tabelado	0,306

Ao se analisar a tabela 5, pode-se verificar que o valor crítico tabelado de 0,306 é menor que o valor calculado de 0,429. Sendo assim, pode-se rejeitar a hipótese H_0 e aceitar a hipótese alternativa (H_1). O valor calculado de 0,429 aponta uma correlação positiva moderada, o que sugere a possibilidade de haver relação entre “Reputação empresarial” e “Liderança empresarial”.

Tabela 6 – Correlação entre “Gestão humanista” e “Liderança empresarial”

Representação	Descrição	Valor
n	Número da amostra	30
α	Nível de significância	0,05
ρ	Valor observado ou calculado	0,508
t	Valor crítico tabelado	0,306

A tabela 6 mostra um valor calculado de 0,508 e o valor crítico tabelado de 0,306, ou seja, (valor calculado > valor crítico), situação em que se pode rejeitar a hipótese H_0 e considerar como aceita a hipótese alternativa, H_1 . Ao se observar, o valor calculado que é de 0,508, verifica-se uma correlação positiva moderada, o que indica que pode existir uma relação entre a liderança empresarial e a gestão humanizada.

Tabela 7 – Correlação entre “Inovação” e “Liderança empresarial”

Representação	Descrição	Valor
N	Número da amostra	30
A	Nível de significância	0,05
P	Valor observado ou calculado	0,425
T	Valor crítico tabelado	0,306

Verifica-se, na tabela 7, que o valor calculado – 0,425 – é maior que o valor crítico, 0,306. Com esses valores, pode-se rejeitar a hipótese nula, H_0 . Ao se observar o valor calculado, pode-se perceber uma correlação positiva moderada. Neste caso, evidencia-se a possibilidade de haver relação entre “Inovação” e “Liderança empresarial”.

Tabela 8 – Correlação entre “Marketing de relacionamento” e “Liderança empresarial”

Representação	Descrição	Valor
N	Número da amostra	30
A	Nível de significância	0,05
P	Valor observado ou calculado	0,448
T	Valor crítico tabelado	0,306

Em conformidade com a tabela 8, tem-se um valor crítico de 0,306 e um valor calculado de 0,448. Com esses valores, pode-se rejeitar a hipótese H_0 , uma vez que o valor crítico é menor que o valor calculado. Com isso, é possível aceitar a hipótese alternativa, H_1 . Ao se verificar o valor calculado de 0,448, encontra-se uma correlação positiva moderada, fato que aponta para a possibilidade de a liderança empresarial estar relacionada ao “Marketing de relacionamento” da empresa.

Tabela 9 – Correlação entre “Cultura empresarial” e “Liderança empresarial”

Representação	Descrição	Valor
N	Número da amostra	30
A	Nível de significância	0,05
P	Valor observado ou calculado	0,253
T	Valor crítico tabelado	0,306

Com base nos dados apresentados na tabela 9, não se pode rejeitar a hipótese nula (H_0), uma vez que o valor crítico de 0,306 é maior que o valor calculado de 0,253. Deste modo, pode-se afirmar a inexistência de correlação entre as variáveis “Cultura empresarial” e “Liderança empresarial”, pois, ao se aceitar H_0 , rejeita-se a hipótese alternativa (H_1), mesmo com o valor calculado indicando a possibilidade de uma correlação positiva fraca entre as variáveis. No entanto, o valor crítico se mostra significativo e, por esse motivo, deve-se aceitar a hipótese nula (H_0).

Tabela 10 – Correlação entre “Liderança empresarial” e tempo de atividade da empresa (longevidade)

Representação	Descrição	Valor
n	Número da amostra	30
α	Nível de significância	0,05
ρ	Valor observado ou calculado	0,468
t	Valor crítico tabelado	0,306

A tabela anterior evidencia que o valor calculado é de 0,468, superior ao valor crítico tabelado que é de 0,306. Esses valores sugerem rejeitar a hipótese nula (H_0) e considerar a hipótese alternativa (H_1) como aceita. Em conformidade com o valor

calculado, visualiza-se uma correlação positiva moderada, fato que indica a possibilidade de haver uma relação entre a “liderança empresarial” e a “longevidade” das empresas constantes na amostra deste trabalho.

Para afastar, o máximo possível, a possibilidade desse resultado ser um acaso, seria necessária uma gama maior de estudos e testes a respeito desta temática.

4.3 – Teste das Hipóteses

Os métodos de estatística descritiva utilizados neste trabalho, tais como correlação e variância, bem como as representações gráficas, serviram de base para a realização das análises e interpretações aqui descritas e tornaram possível a apresentação das hipóteses que motivaram esta investigação, com suas devidas conclusões.

Tabela 11 – Resultados da validação das hipóteses formuladas no estudo.

Hipóteses formuladas	Resultado obtido
H₁: As lideranças empresariais influenciam na reputação das empresas.	Confirmada
H₂: A gestão humanizada de pessoas é reflexo das lideranças da empresa.	Confirmada
H₃: A inovação empresarial é determinada pelas lideranças empresariais.	Confirmada
H₄: As lideranças empresariais influenciam no Marketing de relacionamento da empresa.	Confirmada
H₅: A cultura empresarial é determinada pelas lideranças empresariais.	Rejeitada (Não é possível se confirmar a relação entre as variáveis)
H₆: A liderança empresarial é fator preponderante para a longevidade das atividades empresariais.	Confirmada

Fonte: Elaboração própria

Conforme o exposto na tabela 11, é possível a constatação de que as hipóteses H₁, H₂, H₃, H₄ e H₆ foram aceitas pela investigação realizada e de que a hipótese H₅ foi rejeitada, porque não foi possível comprovar uma possível relação entre as variáveis “Cultura empresarial” e “Liderança empresarial”, com os dados obtidos na pesquisa. Isso ocorreu devido ao valor crítico tabelado ser superior ao valor calculado. As correlações identificadas, neste trabalho, foram diretas ou positivas, em geral, isso indica que o crescimento ou o decesso acontece de forma concomitante nas duas variáveis consideradas.

5. CONCLUSÕES

5.1. Discussão e implicações para a teoria

O objetivo deste trabalho foi identificar os fatores dinâmicos e as estratégias de gestão capazes de conduzir as empresas à longevidade sadia e competitiva em suas atividades.

O fortalecimento das relações internas e externas das empresas e da sua capacidade de se adaptar com rapidez para atuar, em um mercado em constantes mudanças e transformações, é fundamental para a longevidade de suas atividades. As estratégias e as ações de gestão são essenciais para que a longevidade seja sadia, sustentável e geradora de vantagens competitivas.

As rápidas mudanças que atualmente acontecem na sociedade moderna afetam diretamente o ambiente empresarial, uma vez que as empresas influenciam e sofrem influência da sociedade, em especial dos seus stakeholders, devido ao fato de empresas e stakeholders estarem em constante interação.

A motivação para este estudo originou-se da constatação do grande número de empresas brasileiras que não consegue se manter de forma ativa no mercado, em contraposição a outras que conseguiram se manter e prosperar nesse mesmo mercado.

O modelo de análise utilizado, neste estudo, tomou por base a lista das “MELHORES E MAIORES” empresas constantes da pesquisa realizada pela revista Exame, divulgada em 2016. Para efeito desta dissertação, extraiu-se as empresas de controle brasileiro que possuem mais de meio século de funcionamento.

O método escolhido para a realização da pesquisa foi o método hipotético-dedutivo, uma vez que se acreditou ser o mais adequado para esta investigação. Para isso, usou-se a pesquisa bibliográfica e o exame de conteúdo de relatórios, os quais foram submetidos a análises tanto quantitativa como qualitativa. Esse procedimento permitiu a extração de dados, tratados através do uso de técnicas estatísticas, e contribuiu para a validação ou a rejeição das hipóteses formuladas, bem como para o aumento da confiança nesta investigação.

Os resultados obtidos, através do estudo bibliográfico e dos testes estatísticos, comprovaram a possibilidade da existência de relacionamento direto e positivo entre as variáveis, fato que tornou possível aceitar as hipóteses H_1 , H_2 , H_3 , H_4 e H_6 , conforme

tabela 11. Esse resultado conduz a algumas conclusões, tais como: a liderança exercida, nas empresas pesquisadas, está diretamente relacionada à maneira com a qual a reputação dessas organizações foi construída. Uma liderança que negligencia a necessidade de se criar uma boa reputação da empresa junto àqueles com os quais ela se relaciona, certamente, não pensa no prolongamento das atividades da empresa.

Também foi possível visualizar a importância de uma gestão humanizada, na qual as pessoas são valorizadas e vistas como partes vitais do funcionamento, do crescimento e da competitividade do ente empresarial. Além disso, foi possível perceber a importância da liderança para que a gestão humanizada seja praticada.

No contexto da pesquisa, pode-se concluir ainda que a liderança exerce função propulsora no interior da empresa quanto às questões de inovação. Uma liderança inovadora tem maior possibilidade de fazer com que as pessoas pensem em formas de inovar suas atividades, tornando a empresa apta ao processo de inovação.

A forma como a empresa se relaciona com seus stakeholders e as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas também possuem relação com o estilo de liderança existente na empresa. Ficou evidenciado que liderança é uma variável que se relaciona diretamente com as variáveis reputação, gestão humanizada, inovação e marketing de relacionamento, configurando-as como fatores estratégicos de competitividade das empresas representadas na amostra desta pesquisa. Esses fatores, aliados à liderança empresarial, contribuíram diretamente para as empresas aqui pesquisadas alcançarem longevidade e competitividade nos mercados em que atuam.

No entanto, os resultados referentes à H_5 , ou seja, à relação existente entre liderança empresarial e cultura empresarial, não ofereceram nível de segurança suficiente para que fosse possível afirmar a existência de relação entre essas duas variáveis, isso considerando os testes realizados e os níveis de significância e de confiabilidade usados.

Em conformidade com este estudo, é possível concluir que o líder reflete seu estilo nos diversos grupos com os quais a empresa se relaciona, uma vez que ele exerce influência na forma como a empresa é vista, tanto interna como externamente. A maneira com a qual o líder se relaciona com seus stakeholders, por meio do marketing ou do jeito de lidar com seus funcionários, está correlacionada com a forma como é exercida a liderança na empresa. É correto afirmar que, de maneira geral, as empresas que fizeram parte desta amostra apresentaram evidências de que o modo como suas

lideranças interagiram com o marketing de relacionamento, com a inovação, com a gestão de pessoas, bem como com a reputação, contribuíram para a longevidade dessas empresas até o momento da realização deste estudo.

5.2. Implicações para a gestão

A proposta deste trabalho foi a de investigar quais os fatores que contribuem para proporcionar às empresas longevidade competitiva em suas atividades. Para isso, o estudo foi centrado em cinco variáveis consideradas prioritárias: reputação empresarial, gestão humanista, inovação, cultura empresarial e marketing de relacionamento. Essas variáveis foram confrontadas com a variável liderança empresarial a fim de se comprovar a relação e a influência que essa variável exerce sobre as demais.

Observando-se os resultados apresentados neste trabalho, é possível perceber a importância da liderança no processo de continuidade das operações de uma organização empresarial. É possível também perceber a existência de indicadores que apontam para a necessidade de a liderança estar voltada para os interesses exclusivos da organização a fim de fazer com que os grupos de relacionamento da empresa, internos ou externos, se sintam integrados, valorizados e contemplados dentro processo de planejamento e do plano de ação da entidade empresarial.

Em decorrência da amplitude que a liderança possui, é importante que os gestores passem a mensurar, periodicamente, o nível de desenvolvimento das variáveis levantadas nesta investigação, tendo sempre por parâmetro a forma como a liderança está influenciando essas variáveis, uma vez que ficou constatada a relação direta da liderança com as demais variáveis. A ausência de preocupação com os fatores estratégicos aqui citados e de zelo por eles, pode acarretar perda de competitividade nas operações empresariais, o que pode comprometer a sustentabilidade das atividades empresariais a longo prazo.

Esta pesquisa alerta, ainda, para a importância de se buscar informações relacionadas a outras empresas que atuam no mesmo segmento, com o objetivo de se construir indicadores que possam ser utilizados como parâmetro de crescimento. Não apenas comparando esses indicadores aos resultados obtidos pela empresa a cada ano, mas também observando se eles aumentaram ou diminuíram em relação ao ano anterior. Além disso, os indicadores construídos também devem ser confrontados com os

indicadores do setor empresarial ao qual a empresa pertence, pois, como evidenciado anteriormente, o ente empresarial está inserido em um ambiente, no qual o influencia e é influenciado por ele. Sendo assim, faz-se necessário conhecer como a empresa está posicionada nesse ambiente, já que esse conhecimento é significativo para a elaboração de um plano estratégico.

Este trabalho recomenda que as lideranças empresariais estejam mais atentas a determinados fatores que são estratégicos para o desenvolvimento das relações empresariais, bem como para a longevidade de suas atividades.

5.3. Limitações e futuras investigações

No decorrer desta investigação, foram observadas, vivenciadas e superadas algumas dificuldades, descritas a seguir, que podem ter limitado a abrangência do estudo.

Limitação quanto às publicações dos relatórios anuais de gestão e de sustentabilidade. Esse fator limitante pode ser identificado pelo percentual da amostra utilizada, uma vez que das 91 (noventa e uma) empresas constantes na pesquisa da revista Exame, que se enquadram nos critérios desta pesquisa, ou seja, ser de controle exclusivamente brasileiro e possuir mais de meio século de atividades, apenas 30 (trinta) possuíam seus relatórios disponibilizados em suas páginas institucionais. Mesmo sendo uma quantidade significativa para a população, não foi possível realizar uma escolha aleatória da amostra, fez-se necessário utilizar todas as empresas que tinham publicado e disponibilizado seus relatórios, a fim de se ter o mínimo de 30 (trinta) empresas para fins desta investigação.

Outro fator considerado limitante foi a não obtenção de um número suficiente de empresas para que se pudesse ter uma visão mais próxima do resultado por segmento de negócio. Nesta pesquisa, ordenou-se as empresas por segmento, como pode ser observado na tabela 2, no entanto, em alguns segmentos há apenas uma ou duas empresas, dificultando assim uma visão mais ampla do segmento em relação às variáveis propostas.

O tema abordado, neste trabalho de pesquisa, suscita alguns aspectos que podem ser aprofundados ou utilizados como ponto de partida para novas investigações, tais como os apontados a seguir.

O comportamento de fatores dinâmicos de competitividade que podem ser estudados, por segmento de atuação, com a possibilidade de se verificar quais os predominantes em cada segmento e seus efeitos no crescimento e no faturamento das empresas. Pode-se, ainda, fazer um estudo para se buscar a realização de um comparativo das empresas, de controle exclusivamente brasileiro, com aquelas que atuam no Brasil, mas possuem controle compartilhado, ou são de controle estrangeiro.

No processo de tratamento estatístico, ficou evidenciada a correlação entre liderança empresarial e as variáveis: reputação empresarial, gestão humanista, inovação, cultura empresarial e marketing de relacionamento. Entretanto, não se obteve segurança suficiente para confirmar a relação entre liderança empresarial e cultura empresarial, mesmo com o valor calculado indicando a possibilidade de uma correlação positiva. Esse fato deixa em aberto a possibilidade de realização de novos estudos, utilizando-se outras amostras ou outros testes estatísticos.

BIBLIOGRAFIA

- Adizes, I. (1990). Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira
- Aktouf, O. (1996). A administração entre a tradição e a renovação. São Paulo: Atlas.
- Albuquerque, A. M. de; Hastreiter, S. T.; Lima, M. R. S. (2004). O ciclo de vida organizacional e a formulação de estratégias: caso IBE's. Administrare, Curitiba, v. 3, p. 35-53.
- Almeida, A. L. de C. A. (2005). Influência da Identidade Projetada na Reputação Organizacional. 2005. 361 f. Tese (Doutorado) - Departamento de Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte,
- Almeida, Ana Luisa de Castro. (2009). Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. In: KUNSCH, Margarida Kroling (Org.). Comunicação organizacional. v. 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva.
- Álvaro, L. D., Miguel, V., José L.C. (2013). Excelência Organizacional. Lisboa: Bnomics.
- Arendt, Hannah. (2000). A Condição Humana. 10ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Aristóteles, 384-322 a.C. (2006). De Anima/Aristóteles, apresentação, tradução e nota de Maria Cecília Gomes dos Reis. São Paulo: Ed. 34.
- Aristóteles.(2005). Ética A Nicômaco. São Paulo: Editora Martins Claret.
- Barbetta, Pedro A. (2011). Estatística aplicada às ciências sociais. 7. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC.
- Bardin, L. (2011). Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70.
- Bateman, Thomas S.; Snell, Scott A. (2006). Administração: novo cenário competitivo. 2.ed. São Paulo : Atlas.
- Berry, Leonard L. (2002). "Relationship Marketing of Sevices - Perspectives From 1983 and 2000", Journal of Relationship Marketing: Vol. 1 (1).
- Bertalanfy, Ludwig Von. (1976). Teoria Geral dos Sistemas. 2. ed., Brasília: Vozes, 1975. e outros. Teoria dos Sistemas. (Série Ciências Sociais), Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas.
- Bes, Fernando Trías de; Kotler, Philip. (2011). A Bíblia da Inovação – Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo, Leya.
- Bessant, John.; Tidd Joe. (2009). Inovação e empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman.
- Bio, Sérgio R. (1987). Desenvolvimento de sistemas contábeis-gerenciais: um enfoque comportamental e de mudança organizacional. São Paulo. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Burgelman, R. A.; Grove, A. S. (2007). Let chaos reign, then rein in chaos - repeatedly: managing strategic dynamics for corporate longevity. Strategic Management Journal, v. 28, n. 10, p. 965-979.
- Buskens, Vicent. (1998). Social Networks and the Effect of Reputation on Cooperation.
- Cameron, K. S. Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture. San Francisco: Jossey-Bass.

- Campbell, A. Stakeholders. (1997). The Case in Favour. Long Range planning, London, v. 30, n3. Miller, D.; Rriesen, P. A. (1984). longitudinal study of corporate life cycle. Management Science, Hanover, n. 10, p. 1161-1183.
- Caregnato, R. C. A.; Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de Conteúdo. Texto & Contexto Enfermagem, Florianópolis, vol. 15, n. 4, p. 679-684.
- Carvalho, M. M. (2009). Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento. São Paulo: Editora Atlas.
- Chanlat, J. F. (1996). Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: (Org). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, Idalberto. (1981). Administração de recursos humanos, São Paulo. Atlas.
- Churchill, N. C.; Lewis, V. L. (1983). Growing concerns: topics of particular interest to owners and managers of smaller businesses. Harvard Business Review, p. 30-50, May/Jun..
- Coelho, Teixeira. (1997). Dicionário Crítico de Política Cultural. Cultura e Imaginário. 2. ed. São Paulo: editora Iluminuras.
- Coll, Augustí N. (2002). Propostas para uma diversidade cultural intercultural na era da globalização. São Paulo: Instituto Polis.
- Collins, J. (2013). Empresas feitas para vencer. São Paulo: HSM Editora.
- Correa, Sonia M. B. B. (2003). Probabilidade e estatística 2ª ed. Belo Horizonte: PUC Minas Virtual.
- Deal, Terrence E.; Kennedy, Allen A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Readin: Addison-Wesley.
- Dolphin, R. R. (2004). Corporate reputation – a value creating strategy. Corporate Governance. Emerald Group Publishing Limited, v.4, n. 3, p. 77-92.
- Dornelas, J. C. A. (2005). Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Campus, Rio de Janeiro.
- Doxsey J. R.; DE Riz, J. (2003). Metodologia da pesquisa científica. ESAB – Escola Superior Aberta do Brasil. Apostila.
- Drucker, Peter F. (1984). Introdução à Administração. São Paulo: Pioneira.
- Dutra, J. S. (2008). Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas.
- Fávero, L.P., Belfiore, P., Silva, F.L., Chan, B.L. (2009). Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier.
- Fiedler, Fred E. (1981). Liderança e administração eficaz. São Paulo: Pioneira: ed. Da Universidade de São Paulo.
- Fleck. D. (2005). Archetypes of organizational success and failure proceeding of the 2005. Academy of Management Annual Meeting. Honolulu, Hawaii.
- Fombrun, C. J.; Rindova, Violina. (1998). Reputation management in global 1000 firms: a benchmarking study. Corporate Reputation Review, London, v.1, n.3, p.205-212.
- Fombrun, C.J. (1996) 'Reputation: Realizing Value from the Corporate Image', Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Fonseca, J. J. S. (2002). Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC. Apostila.
- Freeman, Chris; Soete, Luc. (1997). The economics of industrial innovation (3ª ed.). Londres, Wellington House.
- Freeman, R.E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

- Freitas, M. E. (1991). *Cultura Organizacional - formação, tipologias e impacto*, São Paulo, Makron, McGraw Hill.
- Freund, J. E.; Simon, G. A. (2000). *Estatística aplicada*. 9. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Gardner, John W. (1990). *Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade*. Rio de Janeiro: Record.
- Garfield, J., & Gal, I. (1999). Assessment and statistics education: Current challenges and directions. *International Statistical Review*, 67(1), 1-12.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29.
- Gordon, Ian. (2002). *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. 5. Ed. São Paulo: Futura.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, Watertown, v. 50, n. 4, p. 37-46, Jul./Aug.
- Grönroos, C. (1996). Relationship Marketing: strategic and tactical implications. *Marketing Management Decision*, v. 34, n. 3. Jaques, Leonardo. (2009). *Ciclo do Marketing*. São Paulo: Atlas.
- Grönroos, Chistian. (2009). *Marketing: Gerenciamento e serviços*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- Herzberg, G. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, v. 46, n. 1, p. 53-62.
- Hunter, James C. (2004). O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante.
- Jick, todd. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action, In *Administrative Science Quartely*, vol.24, no. 4.
- Kaasa, Anneli; Vadi, Maaja. (2010). How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries. *Economics of innovation and new technology*, v. 19, n. 7, p. 583-604.
- Kapferer, Jean-Noel. (2003). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. Londres: kogan page.
- Kayo, Eduardo Kazuo. (2002). *A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas*. Tese (Doutorado em Administração) - FEA/USP.
- Kotler, P. Armstrong. (1998). *Princípios de Marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, Philip. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodologia de análise de conteúdo: teoria e prática*. Barcelona, Ediciones Paidós.
- Lasch, Chistofher. (1993). *A cultura do narcisismo: a vida americana numa era de esperança em declínio*/Chistofher Lasch: Tradução Ernani Pavaneli: Rio de Janeiro: Imago. (Série Logoteca).
- Lessard-hébert, M.; Goyette, G.; Boutin, G. (1990). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*, Lisboa, nº 5, 1-8.

- Lester, D.L.; Parnell, J.A.; Carraher, S. (2003) Organizational life cycle: a five stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, Bingley, v.11, n.4, p.339-354, Sept./Dec.
- Marques, A. C.F. (1994). Deterioração organizacional: Como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional. São Paulo: Makron Books.
- Maslow, A. H. (1975). Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. O comportamento humano na empresa: uma antologia. Rio de Janeiro: FGV, p. 337-366.
- Mattar, F. N. (2001). Pesquisa de marketing. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Moresi, E. (2003). Metodologia de Pesquisa. Programa de Pós-graduação stricto sensu em gestão do conhecimento e da tecnologia da informação da Universidade Católica: Brasília.
- Mayfield, M.; Mayfield, J.; Stephens, D. (2007). The relationship of generic strategy typing and organizational longevity: a preliminary analysis in the comic book industry using the Miles and Snow typology. *Competitive Review: An International Business Journal*, 17.
- Mcgregor, D. (1980). Motivação e liderança. São Paulo: Brasiliense.
- Mcgregor, D. (1999). O lado humano da empresa. 3. ed. São Paulo: M. Fontes.
- Mckenna, R. (1999). Estratégia de marketing em tempos de crise. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campos; São Paulo: Publifolha.
- Mckenna, Regis. (1992). Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente: Rio de Janeiro: Campus.
- Melo, L.R.D. (2012). Comunicação Empresarial. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Mintzberg, H. (1984). Power and organization life cycles. *Academy of Management Review*, v. 9, p. 207-224.
- Morgan, G. (1996). Imagens da organização. São Paulo, Atlas.
- Nazareth, H. (2003). Curso básico de estatística. 12. ed. São Paulo: Ática.
- Neves, M. F. (2003). Castro, L. T. Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos. São Paulo: Atlas S.A./ PENSA.
- Newell, S. J.; Goldsmith, R. (2001). The development of a scale to measure perceived corporate credibility. *Journal of Business Research*, v.52, n.3.
- Nobrega, Clemente. (1996). Em Busca da Empresa Quântica. 2 ed. Rio de Janeiro. Ediouro.
- Odebrecht, Norberto. (2011). Sobreviver, crescer e perpetuar: tecnologia empresarial. Salvador: Odebrecht, 3ª ed.
- Oricklas, Elizenda. (2001). Consultoria interna de recursos humanos. São Paulo, Futura.
- Pardal, L.; Correia, E. (1995). Métodos e Técnicas de Investigação Social. Porto: Areal.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2000). The domain and conceptual foundations of relationship marketing. *Handbook of relationship marketing*. Sage Publications. Thousands OAKS.
- Pereira, M. I. e Santos, S. A. (2001). Dos Modelo de gestão: uma análise conceitual. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Pizzinatto, Nadia Kassouf. (2005). Marketing focado na cadeia de clientes. São Paulo: Atlas.

- Pope, Catherine; Mays, Nick. (1995). Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health service research. *British Medical Journal*, n. 311, p. 42-45.
- Porter, M. E. (1993). *A vantagem competitiva das nações*. Campus. Rio de Janeiro.
- Prodanov, C. C; Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2 ed. São Paulo.
- Rauch, C. F.; Behling, O. (1984). Functionalism: basis for alternate approach to the study of leadership. IN: HUNT, J. G. et al. (org.). *Leaders and managers: international perspectives on managerial behavior and leadership*. Elmsford, New York: Pergamon Press.
- Ray, M.; Rinzler, A. (1993). *O novo paradigma de negócios*. São Paulo: Cultrix/Amana.
- Richardson, Roberto.J. et al. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Richers, R.(2000). *Marketing: uma visão brasileira*. 2. ed. São Paulo: Negócio editora.
- Rinke, Wolf J. (1998). *A empresa vitoriosa: seis estratégias de gerenciamento*. São Paulo: Futura.
- Rios, Izabel Cristina. (2009). *Caminhos da humanização na saúde : prática e reflexão* / Izabel Cristina Rios. -- São Paulo: Áurea Editora.
- Robbins, Stephen Paul. (2003). *“Administração: Mudanças e Perspectivas”*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Rodrigues, Sonia Regina Rocha. (2008). *A importância da cultura na formação do cidadão*. Disponível em: <<http://www.qdivertido.com.br/verartigo.php?codigo=57>>. Acessado em 14 de novembro de 2016.
- Savitz, Andrew. (2006). *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental*. Rio de Janeiro: Campus.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, v.25, p. 3-16.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Josey Bass, San Francisco. London.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Editora Atlas.
- Schumpeter, J.A. (1912). *Teoria do desenvolvimento econômico: Uma investigação sobre lucros, capitais, créditos, juros e ciclo econômicos*. São Paulo. Abril Cultural.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalismo e democracia*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- Scott, M.; Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, v. 20, n. 3.
- Siegel, Sidney. (1975). *Estatística Não-paramétrica Para as Ciências do Comportamento*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Sindelar, Fernanda C. W. (2014). *Teoria e prática em estatística para cursos de graduação* / Fernanda Cristina Wiebusch Sindelar, Samuel Martim de Conto, Lucildo Ahlert - Lajeado : Editora da Univates.
- Soriano, Raúl Rojas. (2004). *Manual de pesquisa social*. Tradução Ricardo Rosenbusch. Petrópolis-RJ: Vozes.

- Stella, C. A. Um estudo sobre o conceito de média com alunos do Ensino Médio. Dissertação (Mestrado em Educação Matemática) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2003.
- Stone, M., Woodcock, N.; Mathtynger, L. (2002). Crm: marketing de relacionamento com os clientes. São Paulo: Futura.
- Talarico, Bruno. (2014). Liderança eficaz: Como influenciar as pessoas pelo exemplo e não pela imposição – 1.Ed. – São Paulo: Prefixo Editorial.
- Tidd, J.; Bessant, J. (2015) Administração – Gestão da Inovação. 5º ed. Bookman.
- Triola, Mário F. (1999). Introdução à Estatística. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- Tylor, Edward B. (1878). La Civilisation Primitive. Tome Première. Trad. M. Ed. Barbier. Paris, C. Reinwald et Cº, Libraires-Éditeurs.
- Tylor, Edward. (1958). Primitive Culture. Londres, John Mursay & Co. [Nova York, Harper Torchbooks.]
- Vergara, S.C. (2003). Gestão de Pessoas. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Vergara, Sylvia Constant e Branco, Paulo Durval. (2001). Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. São Paulo: ERA – Revista de Administração de Empresas/FGV, V.41, n.2.
- Zawislak, Paulo A. (2008). Apresentação à Edição Brasileira (Gestão da Inovação). In: TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. Gestão da Inovação. 3a ed. – Porto Alegre: Bookman.
- Zeithalm, Valarie A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing; v. 52, n. 3, p. 21.
- Zook, C., James A. (2012.). O Poder dos Modelos Replicáveis: Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier.

WEBGRAFIA

- Abrahão, Jorge. (2014). Reputação e empresas: o que conta?. Acesso em 17 de maio 2016, de <http://www3.ethos.org.br/cedoc/reputacao-e-empresas-o-que-conta/#.WId7p4WcG00>
- Aviñó, Juan. (2013). Humanismo na empresa privada. Acesso em 15 e maio de 2016, de <https://www.pressenza.com/pt-pt/2013/04/humanismo-na-empresa-privada/>
- Blueh, Roberto. (2013). Humanismo na empresa privada. Acesso em 15 e maio de 2016, de <https://www.pressenza.com/pt-pt/2013/04/humanismo-na-empresa-privada/>
- Cole, Simon. (2015). As empresas com as melhores reputações da Bovespa. Acesso em 22 agosto de 2016, de <http://onups.blogspot.com.br/2015/07/as-empresas-com-as-melhores-reputacoes.html>
- Geoffrey James. (2013), 3 Keys to Great Customer Relationships Customer relationships are all about emotions rather than features and functions. Acesso em 18 de junho, de <http://www.inc.com/geoffrey-james/3-keys-to-great-customer-relationships.html>
- Lei 10.973, de 2 de dezembro de 2004 (2004). Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. Acesso em 15 de maio de 2016. Acesso em 5 de agostos de 2016, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm
- Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007 (2007). Dispõe entre outros, das práticas contábeis é a adequação do Balanço Patrimonial. Acesso em 18 maio de 2016 de <http://www.contabeis.com.br/artigos/790/a-nova-visao-contabil-apos-a-lei-116382007/>
- Mussak , Eugenio. (2009). Um animal político. Revista Você S/A, (11/2009). Acesso em 10 de maio de 2016, de <http://www.eugeniomussak.com.br/tag/politico/>
- Oliveira, C.A. A; Brasil H; Santana, J. L; Campana, R; Fontes, R. C; Nogueira, D. (2007), "Empresas Duradouras", (Relatório de Pesquisa RP0701), Minas Gerais, Fundação Dom Cabral.
- ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. Acesso em 22 e maio de 2016, de http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf
- Revista Exame (2016). Melhores e Maiores 2016. Acesso em 30 de junho, de <http://mm.exame.abril.com.br/empresas>.
- SEBRAE (2013). Sobrevivência das Empresas no Brasil. Acesso em 10 de maio de 2016, de https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf
- Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas [SEBRAE] (2015). Empreendedorismo no Brasil. Acesso em 12 de maio de 2016, de [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)
- Sousa, M. C. A. F; Bacic, M. J. (2006), "A longevidade empresarial e os avanços de um programa de extensão pioneiro", Jornal da Unicamp, Edição 344, p.11. Acessado em 03 de março de 2016 de

https://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/novembro2006/ju344pag11.html

- Trad, Nicolas. (2015). Gestão da sustentabilidade e reputação são aliadas. Acesso em 20 de maio de 2016, de <http://www.ek2.com.br/destaque-413-gestao-sustentabilidade-e-reputacao-sao-aliadas>
- William, R. Silva, W. Araújo, E. (2013). Análise conjunta do ciclo de vida e da longevidade empresarial: um enfoque em indústria, comércio e agronegócio. Revista de Negócios. vol. 18, n.3, p.37-57. Acesso em 12 de maio de 2015, de <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/3349>
- Zabisky, Rodolfo. (2015). As empresas com as melhores reputações da Bovespa. Acesso em 22 de agosto de 2016, de <http://onups.blogspot.com.br/2015/07/as-empresas-com-as-melhores-reputacoes.html>